

مدخل

إلى قياس المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة

تأليف

دكتور محمد محمد البادي

إبراهيم : هاشم الزبيدية
أكبر مكتبة رقمية

مدخل إلى قياس المنافع النفسى

للمؤسسات المعاصرة

دكتور محمد محمد البادى
كلية الإقتصاد - جامعة القاهرة

تليجرام مكتبة غوامر في بحر الكتب

الطبعة الاولى

١٩٧٩

الناشر
مكتبة الانجلو المصرية
١٦٥ شارع محمد فريد

المحتويات

الصفحة

الموضوع

١	- التقدمة : أهمية المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة ومنهج دراسته
٧	- التقدمة الأولى : الأسس النظرية التي يقوم عليها هذا المدخل الى قياس المناخ النفسي
٩	- الفصل الأول : تأثير اتجاهات الادارة العليا على المناخ النفسي
٢٣	- الفصل الثاني : العلاقات العامة كانعكاس لاتجاهات الادارة العليا نحو جماهيرها
٤٩	- الفصل الثالث : تحليل دوريات العلاقات العامة كمدخل لقياس المناخ النفسي
٦٧	- التقدمة الثانية : التطبيق العملي ونتائجه
١٩	- الفصل الرابع : فروض الدراسة التطبيقية واجراءاتها
١٠٥	- الفصل الخامس : تحليل نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها
١٢١	- الخاتمة : مغزى نتائج هذا المدخل الى قياس المناخ النفسي وحدودها
١٢٧	- ملحق الدراسة التطبيقية
١٦٩	- المراجع العربية والاجنبية

أفهم جروبكات علي تليجرام

الانترنت

هنا سحر الازليكية

مواقع في مصر

قناة مصر الثقافية والفنية

المقدمة

اهمية المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة ومنهج دراسته

أهم جريبات علي تيجرام

المنتج

هنا سحر الازليكية

مواهب في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية والفنية

المناخ النفسى هو عبارة عن المواقف أو الاتجاهات النفسية العامة التى يتخذها كل جمهور نوعى تجاه كل ما يتصل بالمؤسسة التى ترتبط بها مصالحه . وقد تكون هذه المواقف أو الاتجاهات النفسية ايجابية فيكون المناخ النفسى داخل المؤسسة وخارجها صحيا وصالحا لتطورها وتقدمها . وقد تكون سلبية فيكون المناخ النفسى فاسدا وغير صالح . ومن هنا كانت أهمية هذا المناخ النفسى وخطورته بالنسبة لكل مؤسسة فى المجتمع المعاصر .

وهذا المناخ النفسى بأهميته وخطورته ، يلعب دورا مؤثرا فى مجالات كثيرة تتنوع بتنوع المؤسسات فى المجتمع المعاصر ، كما تتنوع بتنوع التخصصات أو الوظائف التى تحتاج اليها فى حياتها وبقائها وتطورها . ولا شك ان العلاقات العامة من أهم هذه المجالات وأكثرها حساسية ، ذلك لأنها تعمل داخله وتجد أهدافها وتمارس نشاطها ، بل انه الإطار الذى يحدد الحكم لها أو عليها كضرورة اجتماعية فرضتها ظروف الحياة المعاصرة .

ولئن كانت أهمية المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة لم تعد موضوع جدل علمى فى المجتمعات المتقدمة بعد أن انتهت التطورات الاجتماعية ونتائج التجارب العلمية والتطبيقات العملية الى تأكيد هذه الحقيقة بوضوح قاطع ، فإن هذه الحقيقة ليست على هذا القدر من الوضوح فى المجتمعات النامية بصفة عامة . ولدينا من الأمثلة الواقعية فى المجتمع المصرى ، كنموذج لهذه المجتمعات ، ما يؤيد هذه الملاحظة ويدعمها . فهل تقاس الاتجاهات النفسية العامة لجمهور معين قبل وضع أى مشروع يتصل بمصلحه ؟ ! وهل تحلل المؤسسات المصرية العوامل الكامنة فى المواقف السلبية لجماهيرها كبداية علمية لمواجهة مثل هذه المواقف قبل استفعالها ؟ ! ان النتائج السيئة التى تترتب على صمت هذه المؤسسة أو تلك أو على اصدارها البيانات المشوائية فى مواجهة جماهير لها غاضبة أو مستاءة أو شاكية تؤكد الحاجة الملحة الى قياس الاتجاهات النفسية العامة وتحليلها قبل وضع أى سياسة أو مشروع أو فى مواجهة أى أزمة طارئة أو للحكم على نجاح مؤسسة معينة فى تحقيق أهدافها أو لفهم العوامل الكامنة وراء فشلها .

غير أن أساليب القياس النفسى والاجتماعى المستخدمة فى المجتمعات المتقدمة يعجزها قلة الامكانيات المادية والفنية والبشرية فى المجتمعات النامية . وعلى ذلك ، فالباب مفتوح أمام المحاولات العلمية الجادة التى تستهدف الوصول الى أساليب ميسرة يستطيع بها الباحث الوصول الى الحقائق المتصلة بالعوامل الكامنة فى اتجاهات المناخ النفسى بين جماهير مؤسسة معينة . وهذه الدراسة ليست الا احدى هذه المحاولات العلمية الجادة بما تقدمه من مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة .

ويقوم هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى على الاستفادة من النتائج التى توصلت اليها دراسات الادارة والاجتماع والاتصال والنفس . فمن هذه الدراسات جميعها أمكن تحديد ثلاثة أسس هامة متتالية ومتشابهة ، ويؤدى كل منها الى الآخر لكى تشكل معا المضمون الاكاديمى لهذا المدخل . وهى مرتبة كما يلي على شكل فروض علمية :

أولاً : اذا كانت مكونات المناخ النفسى للجماهير النوعية داخل المؤسسة وخارجها معقدة ومتفاعلة ، فان المصالح الاساسية لهذه الجماهير هى التى تحركها وتؤثر فيها وتدفعها الى اتجاه معين . ومن ثم ، فان نظرة الادارة العليا الى هذه المصالح الاساسية للجماهير ومواقفها تجاهها هى العامل الاساسى فى تحويل الاتجاهات النفسية للجماهير من السلبية الى الايجابية او العكس . وبالتالي ، فان معرفة اتجاهات الادارة تعتبر مؤشراً على اتجاهات المناخ النفسى لجماهيرها .

ثانياً : اذا كانت العلاقات العامة ليست انشطة مهنية فحسب ولكنها انشطة ذات طبيعة خاصة تشمل المؤسسة كلها بكل كيانها المادى والمعنوى وبكل ما يصدر عنها وما يتصل بها بهدف تكوين كيان سليم للمؤسسة يقتنع به المجتمع ، فان هذه الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة تجعل أنشطتها ذات حساسية خاصة بالنسبة لنظرة الادارة العليا الى المصالح الاساسية لجماهيرها ومواقفها منها . وبالتالي ، فان هذه الأنشطة تتأثر اتجاهاتها بفلسفة الادارة العليا ومواقفها . بمعنى ان تحليل اتجاهات أنشطة العلاقات العامة يمكن أن يؤدى الى مؤشرات ذات مغزى على اتجاهات الادارة العليا ، ومنها يمكن الاستدلال على اتجاهات المناخ النفسى بين جماهيرها .

ثالثا : إذا كانت دوريات العلاقات العامة كنشاط من أنشطة العلاقات العامة هي أكثر هذه الأنشطة تأثيرا باتجاهات الإدارة العليا لما لها من صفات خاصة ، فإن تحليل مضمونها يؤدي بنا الى مؤشرات تعكس الاتجاهات الفكرية للإدارة العليا كما تعكس اتجاهاتها النفسية نحو أولئك الذين تصدر من أجلهم ، وهي الاتجاهات التي اعتبرناها عاملا أساسيا في تشكيل اتجاهات المناخ النفسي بين الجماهير .

إن مضمون هذه الأسس الثلاثة التي يقوم عليها هذا المدخل هو أن لكل فعل رد فعل ، واتجاهات المناخ النفسي بين الجماهير ليست إلا ردود أفعال ، فإذا وجدت الوسيلة التي يمكن الاستدلال بها على الأفعال أمكن التنبؤ بردود الأفعال ذاتها : وهذا ما يعطى لتحليل مضمون دوريات العلاقات العامة أهمية هنا كوسيلة يمكن التعرف بها على الاحتمالات الكامنة في اتجاهات المناخ النفسي لجماهير مؤسسة معينة .

ولما كانت هذه الوسيلة يمكن استخدامها للتعرف على الاحتمالات الكامنة في اتجاهات المناخ النفسي بين جماهير نوعية كثيرة طالما توجد هذه الوسيلة كمنزلة وصل بين الإدارة العليا وهذه الجماهير النوعية الكثيرة سواء كانت داخلية أم خارجية ، فإن التحليل النظري لهذا المدخل تركز أساسا على العاملين كجمهور داخلي ، كما تركز التطبيق العملي على عينة من دوريات العاملين في المشروعات الاقتصادية بالقدر الذي يحقق الهدف من عرض هذا المدخل .

ولذلك ، فمن الطبيعي أن تنقسم الدراسة هنا الى قسمين رئيسيين : أحدهما نظري يحلل فيه الأسس الثلاثة لهذا المدخل بالكيفية التي توضح الترابط بينها . والآخر تطبيقي على عينة من دوريات العلاقات العامة لتعرف به على الإجراءات العملية وكيفية القيام بها ، ولنشبت به نوعية النتائج التي يمكن أن نصل إليها كاحتمالات كامنة في اتجاهات المناخ النفسي في مجتمع العينة على ضوء نتائج الدراسة النظرية . ثم نناقش مغزى هذه النتائج وحدودها في كلمة أخيرة .

ويلاحظ أن العلاقات العامة بهذا المدخل تضيف الى أهميتها العملية بعدا آخر . فهي ليست فقط منهجا عمليا منظما للتعامل مع المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة ، وإنما هي أيضا وسيلة لقياس الاحتمالات الكامنة في هذا المناخ النفسي . غير أنه من البديهي أن نفترض هنا

أن العلاقات العامة مطبقة على أسس علمية سليمة وبمفهومها الشامل والمتكامل داخل المؤسسة التي نريد التعرف على الاحتمالات الكامنة في المناخ النفسى بين جماهيرها .

ونأمل أن تفتح هذه المحاولة العلمية الطريق أمام محاولات علمية أخرى فى مجالات الإدارة والاتصال والاجتماع والنفس ، حتى يتيسر للباحثين والممارسين فى المجتمعات النامية أساليب جديدة يمكن بها تقييم المؤسسات المعاصرة بأعطاء المناخ النفسى لجماهيرها مزيداً من الاهتمام والتقدير وبدون اهدار لامكانياتها المحدودة .

دكتور / محمد محمد البادى

القسم الاول

الاسس النظرية التى يقوم عليها هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى

الفصل الاول

تأثير اتجاهات الادارة العليا على المناخ النفسى

تكمن أهمية المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة فى انه بدون صحته وسلامته وصلاحيته لا تستطيع أى مؤسسة منها أن تدمى لنفسها صفة الفرد الصالح داخل المجتمع الذى تنتمى اليه . فلقد ثبت من التطورات التى حدثت خلال القرن العشرين ، أن كل فرد أو منظمة أو جماعة أو تنظيم فى حاجة ضرورية وملحة وحيوية الى التكيف والتوافق مع ظروف الحياة الاجتماعية ، لكى تستقيم حياتها جميعا وتسير وتتطور باستمرار واتزان :

وتتمثل خطورة هذا المناخ النفسى فى أن المواقف أو الاتجاهات النفسية التى يشملها مفهومه لا تتكون من عناصر بسيطة ، ولكنها عناصر معقدة ومتداخلة ومتفاعلة . وهذه العناصر ليست من صنع المؤسسة وحدها أو من صنع جماهيرها معها ، وإنما هى تشتمل على أبعاد أوسع من ذلك واشمل . بالإضافة الى أن المناخ النفسى ، وهو خلاصة تفاعل هذه العناصر جميعها ، هو الذى يحدد مدى نجاح أى مؤسسة لأنه غالبا ما يحدد نوعية سلوك جماهيرها تجاهها .

ورغم أن المناخ النفسى بهذه الأهمية والخطورة ، الا أن الادارة العليا فى أى مؤسسة تلعب دورا أساسيا فى تشكيله وتكوين سلياته أو إيجابياته بين جماهيرها وخاصة جمهور العاملين ، لما تحمله اتجاهاتها من تأثيرات على بيئة العمل ، وهى المجال المشترك بينها وبينهم ، بالكيفية التى تحدد مدى تحقق مصالحهم الأساسية التى تعتبر القوة الرئيسة فى توجيه المناخ النفسى الى الإيجابية أو السلبية . وهذه الحقيقة هى التى تشكل مضمون الأساس الأول لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسى ، ويمكن تحليلها وبيان أبعادها فى خطوات متتالية ومتتابعة ومتشابكة :

أولا : طبيعة المناخ النفسى ومكوناته :

يؤكد فيرن بيرنت F. Bennett أنه يجب على خبراء العلاقات العامة ألا يقدموا على أى نشاط من أنشطتهم بدون معرفة أكبر قدر من المعلومات عن الجماهير التى سوف يتعاملون معها ، مثل جماهير العاملين والمستثمرين والموردين والمستهلكين والمجتمع المحلى ، فى حالة ما اذا كانوا

يعملون فى شركة انتاجية او تجارية مثلا (١) . وهذا ينطبق على كل العاملين فى مجالات الادارة والاتصال والاجتماع والنفس فى كل المجالات الانسانية المختلفة .

غير ان هذه المعرفة بجماهير المؤسسة ليست شيئا بسيطا . ذلك لان هذه الجماهير تتنوع وتتعدد وتتشابك وتتداخل كلما كبر حجم المؤسسة وتنوعت انشطتها ووظائفها فى المجتمع . ثم ان اصطلاح الجماهير ليس اصطلاحا بسيطا ايضا ، فمعروف ان هذه الجماهير ليس بينها اى تجانس ، وانما التجانس موجود فقط وبدرجة يمكن الاعتماد عليها بين افراد الجمهور النوعى الواحد لما يميزهم عن افراد الجماهير النوعية الاخرى من مصالح مشتركة تشدهم الى بعضهم وتؤلف بينهم وتدفعهم الى تكوين اتجاه عام موحد فى مواجهة المؤسسة التى ترتبط مصالحهم بها :

ثم ان الفرد ذاته ، وهو الوحدة التى يتكون منها كل جمهور نوعى ، ليس كيانا بسيطا ، ولكنه كيان مركب من عوامل نفسية واجتماعية كثيرة ومعقدة ، وهى التى تحدد ادراكه للأمور ، وبالتالي تحدد طبيعة الصور الذهنية التى تعكس مواقف او اتجاهاته تجاه قضية معينة او شخص معين او مؤسسة معينة ، ثم تأتى الآراء وأنماط السلوك لكى تكون تعبيرات لفظية وفعلية عن هذه المواقف او الاتجاهات عند الفرد .

ويؤيد الباحثان الأمريكان مارفن شاو M. Shaw وجاك رايت J. Wright هذا الاستنتاج بقولهما ، ان المواقف او الاتجاهات هى نتاج عملية معايشة اجتماعية ولها تأثير ذو مغزى على استجابة الفرد للأشياء أو للأشخاص أو للجماعات التى يتعامل معها (٢) .

وهذا يعنى انه اذا كان الفرد هو النواة الاولى للجمهور النوعى ، فان ادراكه بهذا التكوين النفسى والاجتماعى يكون هو البوتقة التى يتشكل داخلها المناخ النفسى لجمهور نوعى معين . ذلك لان هذا المناخ النفسى ليس الا نتاجا للتفاعل بين مواقف او اتجاهات الافراد المنتمين الى

(1) Bennett, F. "Public Relations and Management." In Philip Lesly, Public Relations Handbook. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 2ed edition, 1962. P. 53.

(2) Shaw, M. and Jack Wright. Scales For The Measurement of Attitudes. New york : Mc Graw - Hill, 1967. P. 1.

هذا الجمهور النوعى أو ذاك • وعلى ذلك يمكن فهم طبيعة المناخ النفسى ومكوناته بتتبع النقاط الآتية :

(١) تكوين الإدراك والصور الذهنية عند الفرد :

يختلف الأفراد فيما بينهم فى حكمهم على الناس والأشياء التى أمامهم ، كما يختلفون فيما بينهم أيضا فى المواقف التى يتخذونها تجاه فرد معين أو شيء معين • وهذا الاختلاف أصبح أمرا مسلما به بعدان دلت عليه المشاهدات الواقعية وأكدته نتائج التجارب العلمية •

ويرجع هذا الاختلاف الى حقيقة ذات وجهين : أولهما ، تعدد العناصر النفسية والاجتماعية المكونة للإدراك والصور الذهنية عند الفرد وتنوعها وتعقدها • وثانيهما ، أن هذه العناصر النفسية والاجتماعية تختلف فى عمقها وقوة تأثيرها من فرد الى آخر بحسب طبيعة الشيء المدرك وطبيعة الفرد ذاته وطبيعة البيئة التى ينشأ فيها ويتعامل معها • ونستطيع هنا أن نحدد ثلاث مجموعات من العناصر المكونة للإدراك عند الفرد ، وهى :

١ - **مجموعة العناصر البنائية** : وهى العناصر المستمدة من واقع الشيء المدرك • ويؤكد علماء النفس أن تنظيم الإدراك يتحدد أساسا بالآثار الفسيولوجية التى تحدث فى الجهاز العصبى للفرد كانعكاس مباشر للمثيرات التى تسببها الأشياء المادية أو الواقعية دون انكار لتأثير الدوافع والجهاز العقلى أو الذهنى • كما يؤكد علماء النفس أن هذه العوامل الحسية أساسية فى النظر الى الأشياء •

وينبغى أن نشير هنا الى أن هذه العوامل الحسية المدركة ، والتى تشكل الإطار المعرفى عند الفرد ، يتأثر إدراكها بدرجة كبيرة بالزاوية التى يراها الفرد منها ، كما تتأثر أيضا بعادات الفرد فى الرؤية والملاحظة ، فالأفراد يختلفون فى عادات أعينهم فى الرؤية ودقة الملاحظة ، والواقع يعطينا أدلة ملموسة كثيرة •

كما ينبغى أن نشير هنا أيضا الى أن هذه العوامل الحسية المدركة تتأثر تأثيرا كبيرا بطبيعة الفرد ذاته • فلا شك أن هناك فردا عاطفيا وآخر موضوعيا • وتتراوح درجات العاطفة والموضوعية بين الناس • وهذه الطبيعة الخاصة للأفراد تؤثر فى مدى المبالغة أو الدقة التى يدرك بها كل فرد شيئا معيناً •

٢ - **مجموعة العناصر الوظيفية** : وهى العناصر التى تستمد اساسا من احتياجات الفرد ومزاجه أو خلقه أو تجاربه السابقة وذاكرته . وهناك ايضا الكثير من المشاهدات الواقعية والتجارب العلمية التى تؤكد قوة هذه المجموعة من العناصر فى تشكيل الإدراك عند الفرد . ولعل مقارنة بسيطة بين وصف فردين لمكان معين مألوف لأحدهما وغير مألوف لآخر ، يمكن أن تعطينا دليلا واقعيا على قوة تأثير الخبرة أو التجربة السابقة على إدراك الفرد لشيء معين .

وبدلل الباحثان الأمريكان دافيد كريش D. Krech وريتشارد كرتشفيلد R. Crutchfield على أهمية تأثير الحاجة على إدراك الفرد بتجربة قام بها برومر Brumer وجودمان Goodman . ففى هذه التجربة ، اختار الباحثان مجموعتين من الأطفال الأمريكين ، أحدهما تتكون من أطفال فقراء أحضروا من الأحياء الفقيرة فى بوسطن ، والآخرى تتكون من أطفال أغنياء أحضروا من مدرسة خاصة فى بوسطن ايضا ، وهم أبناء وبنات لرجال أعمال ناجحين وأثرياء . وطلب الباحثان من أطفال المجموعتين أن يقدروا أحجام العملات المختلفة ، فكانت الاختلافات فى إدراك أطفال المجموعتين مثيرة . فالأطفال الفقراء بالغوا فى أحجام العملات بأكثر مما فعل الأطفال الأغنياء . واستنتج الباحثان من هذه النتيجة دليلا على تأثير الحاجة على الإدراك (٣) .

٣ - **مجموعة العناصر الثقافية** : وهى العناصر التى تستمد اساسا من المجتمع الذى يعيش فيه الفرد . فنحن نعتز بقوة العادات والتقاليد السائدة . وكل منا يستطيع أن يصل بما يقرأه أو يسمعه عن حقيقة معينة الى آفاق لا يستطيع أن يصل اليها بمشاهداته الواقعية . وهذه كلها عناصر ثقافية تميز مجتمعا على مجتمع .

ويضاف الى هذه العناصر مجموعة أخرى من صنع ظروف المجتمع ومن صنع الظروف العالمية المحيطة بهذا المجتمع ونوعية علاقاته بالمجتمعات الدولية الأخرى . فالرقابة التى تفرض على وصول الحقائق الى

(3) Krech, D. and R. Crutchfield, "Perceiving The World." In W. Schram and D. Roberts. The Process and Effects of Mass Communication. Urbana : University of Illinois Press, 2ed Printing, 1972. PP. 230 - 237.

الأفراد ، وضعف الاتصالات الشخصية بين أصحاب المصالح المشتركة بحسب الظروف التي جددت على مجالات العمل البشري ، والتقارير المضغوطة عن الحوادث التي تقدم الى الأفراد ، والتطورات الفنية والسريرية والمعتدة التي قد لا يجد الفرد لها اصطلاحات لفظية في ذهنه تساعد على فهمها واستيعابها . وقلة الوقت الذي يستطيع الفرد ان يخصصه كل يوم لمتابعة ما حدث من تطورات في الشؤون العامة ، وخوف الفرد من مواجهة الحقائق التي تبدو انها تهدد ما تعود عليه في حياته ، كلها عوامل تساعد فرادى أو مجتمعة على تشويه الادراك وما ينتج عنه من مسور ذهنية عن الأشياء التي تواجه الأفراد داخل المجتمع المعاصر .

ويضاف هنا أيضا اساليب المنافسة الشريفة وغير الشريفة التي تجري بين المؤسسات والمجتمعات المعاصرة . فعلى قدر درجة الأمانة في هذه الأساليب تكون درجة تشويه الادراك عند الأفراد وما ينتج عنه من صور ذهنية حول مؤسسة ما أو مجتمع معين . وهناك دراسة ميدانية أجراها معهد أبحاث الرأي بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة من الأفراد بلغ عددها ١٤٥ ألف فرد وعلى عينة من الشركات بلغ عددها المئات ، وكان هدفها تحديد الأسس التي تقوم عليها صورة الشركة وسمعتها عند جماهيرها . وكان من بين النتائج الهامة التي توصلت اليها هذه الدراسة ، أن صورة أي شركة قد تتعرض للتدهور البطيء أو السريع نتيجة لما قد تقوم به الشركات الأخرى المنافسة . ومعنى ذلك أنه اذا كانت صور هذه الشركة أو تلك حسنة اليوم ، فانها لا تضمن أن تستمر كذلك غدا أو بعد غد (٤) .

وعلى ذلك ، يتكون الادراك من ثلاث مجموعات من العناصر البنائية والوظيفية والثقافية . وتنتج الصور الذهنية عن الأشياء المدركة نتيجة لتفاعل هذه العناصر مجتمعة . وتختلف هذه العناصر في قوتها وشدة تأثيرها باختلاف الأشياء المدركة والأفراد التي تدرك . بمعنى أن قوة تأثير هذه العناصر على الصور الذهنية تختلف باختلاف الأشياء التي يدركها فرد معين ، كما أن قوة تأثير هذه العناصر عند عدد من الأفراد تختلف أيضا باختلاف هؤلاء الأفراد .

(4) Macleod, J. "The Effect of Corporate Reputation On Corporate Success. " Management Review, vol. 56, No. 10, October, 1967. PP. 67 - 71.

ومن هنا نستطيع القول بأن الصورة الذهنية الناتجة عن ادراك الفرد لشيء معين تختلف عن واقع هذا الشيء . بمعنى أن هذه الصور الذهنية قد تقترب من الواقع أو تبتعد عنه ، ولكنها لا تكون مطابقة له على الإطلاق . ولهذا لم يكن غريبا أن نجد باحثا مثل فرانك جيفكنز F. Jefkins يحدد أربعة أنواع للصورة الذهنية عن شركة معينة ، وهى : صورة المرأة ويقصد بها رؤية الشركة لنفسها ، والصورة الواقعية ويقصد بها رؤية الآخرين لهذه الشركة ، والصورة المرغوبة أو المثالية وهى الصورة التى تمنهاها الشركة لنفسها ، والصورة المستهدفة وهى التى يمكن للشركة أن تحققها فى اذهان جماهيرها وسط منافسة من الشركات الأخرى على جذب اهتمام نفس الجماهير والتأثير عليها (٥) .

ونستطيع القول أيضا بأن الصورة الذهنية المكونة عن أشياء مختلفة تختلف فى درجات قربها أو بعدها عن واقع هذه الأشياء باختلاف قوة العناصر المكونة لادراك كل منها عند الفرد الواحد . فقد نجد صورة شركة معينة عند فرد معين قريبة من واقعها ، فى الوقت الذى تكون فيه صورة الشركة التى يعمل فيها أقرب من واقعها وقد يحدث العكس بفعل التأثير الناتج من تفاعل العناصر المكونة لادراك الفرد لواقع هذه الشركة أو تلك .

وكذلك نستطيع القول بأن الصور الذهنية التى يدركها أفراد مختلفين لشيء واحد معين ، تكون مختلفة باختلاف قوة تأثير هذه العناصر على ادراك كل فرد من هؤلاء الأفراد . وهناك تجربة أشار إليها ولتر ليبمان W. Lippmann وأجريت على عدد من علماء النفس خلال مؤتمر دولي لهم لاثبات هذا الاستنتاج وانتهت بتأكيد (٦) .

ويلعب الادراك وما ينتج عنه من صور ذهنية دورا مؤثرا على الحياة الخاصة والعامة لكل فرد ، ويمتد تأثيره الى المجتمع الذى ينتسب اليه . فلقد تبين أن مواقف الفرد وآراءه وأنماط سلوكه تقوم أساسا على الصور الذهنية التى يكونها عن الأشياء التى تواجهه . كما تبين أن هذه الصور

(5) Jefkins, F. Planned Press and Public Relations. London : International Textbook Co., 1977. P. 14.

(6) Lippmann, W. "Stereotypes." In Bernard Berelson and M. Janowitz, Reader In Public Opinion and Communication. New York : The Free Press, 2ed edition, 1953. PP. 68 - 69.

الذهنية تعطى للفرد قدرة على الإبداع والخلق . وتبين كذلك أن الفرد يستطيع أن يصل بهذه الصور الذهنية الى التكيف مع ظروف الحياة الحديثة التي أصبحت سريعة ومعقدة والتي ضعف فيها الاتصال المباشر بين أصحاب المصالح المشتركة . وهى كلها تأثيرات تثبت انه داخل ذهن الفرد تتشكل العوامل الاولى لمكونات المناخ النفسى داخل المؤسسة وخارجها .

واذا كان المناخ النفسى يعنى الاتجاه النفسى العام لجمهور من الجماهير النوعية المرتبطة بمؤسسة معينة ، فان تحليل هذا الاتجاه النفسى العام ينبغى ان يبدأ بالاعتراف بالعلاقة ذات الزوايا الثلاث المتشابكة بين واقع المؤسسة ذاته والصور الذهنية عند الأفراد المتضمنين لهذا الجمهور النوعى أو ذلك واستجابات الأفراد لهذه الصور الذهنية ممثلة فيما يتخلونه من مواقف أو اتجاهات نفسية ، حيث أنها تأتى انعكاسا للصورة الذهنية وليست انعكاسا للواقع .

(ب) مواقف الفرد أو اتجاهاته النفسية :

تمثل المواقف المرحلة الأساسية التسالية من مراحل تكوين المناخ النفسى عند جمهور نوعى معين . فالاتجاه النفسى الذى يعنيه موقف معين تجاه شيء ما يتلور عن الصورة الذهنية التى يكونها ادراك الفرد عن هذا الشيء . ويظل موقف الفرد كامنا الى أن يجد المثير الذى يخرج به الى العلانية . وقد تتخذ العلانية شكل التعبير اللفظى فيكون الرأى ، وقد تتخذ شكل التعبير الفعلى فيكون السلوك . ولكن ليس محتما أن يكون الرأى أو السلوك تعبيراً دقيقاً عن موقف معين للفرد . فقد يضطر الفرد الى اخفاء موقفه الحقيقى تحت ضغط ظروف معينة تتصل بالجمهور النوعى الذى ينتمى اليه أو تحت ضغط ظروف أخرى من خارج هذا الجمهور ، وان كان الباحثون الاجتماعيون قد استطاعوا التوصل الى اساليب علمية للتأكد بدرجة أكثر ثباتاً من صدق تعبير الفرد عن مواقفه الحقيقية .

وجدير بالذكر أن المواقف والآراء لا تكون منفصلة عن بعضها عند الفرد . فقد يكون الرأى الواحد جزءاً هاماً من مواقف متعددة وآراء عديدة . والمواقف ذاتها قد تنتظم هرمياً لتكون عند الفرد ما يعرف فى علم النفس الاجتماعى بأنظمة القيم . ولذلك ، فان تغيير رأى واحد قد يؤدى الى تغيير عدد من الآراء والمواقف الأخرى المرتبطة به .

وتؤدى المواقف أو الاتجاهات النفسية وظائف أساسية فى حياة
(م - ٢ المدخل النفسى)

الفرد . فهي تحقق له المنفعة والتكيف ، بمعنى أن الفرد يحاول بها أن يزيد من الثواب في عطاء البيئة الخارجية وأن يقلل من العقاب . وهي تمكنه من الدفاع عن صورة النفس . بمعنى أنها تدعم صورته الذاتية بالمزايا التي تعطيه احساسا بالتفوق في مواجهة العيوب التي يعترف بها بينه وبين نفسه . وهي تساعد على التعبير عن نفسه ، باتخاذ المواقف التي تعبر عن نظرته الى نفسه . وأخيرا يستطيع الفرد بها أن يجد معنى لحياته وفهما أفضل للعالم من حوله .

(ج .) تحول الاتجاهات النفسية الفردية الى اتجاهات نفسية عامة :

يشكل الجمهور النوعي ، بظروفه وصفاته وعلاقاته بأفراده والصفات التي يبدونها داخله ، البوتقة التي تتحول داخلها مواقف الأفراد او اتجاهاتهم النفسية الى اتجاه نفسي عام للجمهور النوعي . ويظل هذا الاتجاه النفسي العام الخلفية التي تشكل آراءه وانماط سلوكه ، سواء ما ظهر منها او ما هو محتمل ، الى أن يحدث ما يغير هذا الاتجاه النفسي العام بتغير العوامل المؤدية اليه . وهذا يؤكد أن الفرد كيان اجتماعي متكامل ، ولا ينبغي أن نتناول أمرا يتصل به الا على ضوء هذه الحقيقة الاجتماعية الهامة ، فالتصال بجماعته اتصال عضوي متفاعل ، يؤثر خلاله الفرد في جماعته ويتأثر بها ، وقد يكون تأثيره بجماعته اكبر وأعمق .



وكل جمهور نوعي يتكون من فردين أو أكثر . ولكن كل فرد من الأفراد المنتمين الى هذا الجمهور النوعي أو ذلك قد يكون عضوا في أكثر من جمهور نوعي . فالعامل في شركة ما عضو في جمهور العاملين وعضو في جمهور المجتمع المحلي وعضو في جمهور المستهلكين وقد يكون عضوا أيضا في جمهور المساهمين ، وهكذا .

ويتصف كل جمهور نوعي بالتجانس ، لما يربط بين أفراده من مصالح مشتركة تدفعهم الى أن يتخطوا ما بينهم من اختلافات وخلافات الى ما ينتهي اليه جمهورهم النوعي ككل من اتجاهات عامة . كما يتصف كل جمهور نوعي بأنه كيان متآلف يضم الأفراد المنتمين اليه مهما اختلفت اتجاهاتهم وتنافرت ، ثم تأتي عمليات الاتصال والتفاعل الاجتماعي فيما بينهم لكي توحد اتجاهاتهم داخل إطار مشترك تجاه الموضوعات الجدلية التي تمس مصالحهم المشتركة .

وتتميز الجماهير النوعية الداخلية في أي مؤسسة بما يربط بين كل

١٩٩٩

منها من وحدة اجتماعية أقوى ، وبما يدور بينهم من قدر اكبر من الاخلاص والعطاء ، وبما يجمعهم من أنشطة مشتركة ذات هدف مشترك ، وبما يحسون به من مشاعر الرضاء عن وحدتهم الاجتماعية والولاء لها والاعتزاز بها .

كما تتميز الجماهير النوعية الداخلية بقدر من الاستقرار نتيجة لتواجدها داخل البناء التنظيمي للمؤسسة والذي تحدده قواعد وأنظمة واجراءات معينة ومحددة يرتبط بها الافراد ويخضعون لها ، وهي تساعد على خلق المواقف الاجتماعية المشتركة بينهم ، كما تؤثر على طبيعة عمليات التفاعل الاجتماعى التى تحدث بينهم كلما واجهتهم موضوعات ذات طبيعة جدلية تتصل بمصالحهم المشتركة .

ويبدى كل جمهور نوعى . سواء اكان داخليا أم خارجيا ، من الصفات الجماعية ما يؤلف بين افراده ويشدهم اليه مثل صفة الانسحاق للعواطف اى التأثير بالدوافع العاطفية والشعورية ، وهذه الصفة تدفع الجمهور النوعى الى ان يحب او يكره والى ان يشمئز او يعجب والى ان يخاف او يفضب فيما يتعلق بالمسائل التى تتصل بمصالحه المشتركة ، وصفة المثالية فى الاقوال والتصرفات بتأثير من بعض العواطف النبيلة كالشجاعة والتضحية او كمظهر يخفى حقيقة مشاعره ، وصفة الرمزية بمعنى ان يتخذ الجمهور النوعى رمزا يعبر عن مثله واهدافه ويشد افراده اليه ، وما الى ذلك من الصفات الجماعية التى توحد بين افراد الجمهور النوعى .

كما يبدى الفرد داخل جمهوره النوعى صفات اخرى تعبر عنه ككيان اجتماعى لا يستطيع الاستغناء عن الانتماء الى جمهور نوعى معين ، مثل : صفات الانتماء الى الجماعة والتوافق معها والتعاطف معها والتستر او الاختفاء داخلها . وهذه الصفات لا تظهر الا خلال عمليات التفاعل الاجتماعى بين افراد كل جمهور نوعى .

ومن الواضح ايضا ان لزعماء الراى دورا لا ينكر فى التأثير على مواقف الافراد خلال عمليات التفاعل بينهم . ويرى باول لازار سيفيلد P. Lazarsfield عالم الاجتماع الأمريكى ان من كل خمسة افراد فى جمهور نوعى معين يوجد زعيم رأى ، وهؤلاء الزعماء يختلفون فى نوعية اهتماماتهم وقوة تأثيرهم ولا يشترط ان يكونوا ذوى مكانة اجتماعية معينة .

ولا شك ان لوسائل الاتصال المتاحة لكل جمهور نوعى والمتداولة بين افراده اهمية بالغة ايضا فى تحويل الاتجاهات الفردية الى اتجاه عام

لهذا الجمهور أو ذاك . ومع ذلك ، فإن توافر وسائل اتصال معينة لا يعنى هذه الأهمية البالغة ، إلا إذا كانت نوعية الاستخدام وبراعته كافية لحدوث التأثير المطلوب .

وتملك الأحداث قوة تأثير على أفراد كل جمهور نوعى بأكثر مما تملكه أى وسيلة للاتصال ، لأن الناس دائما يصدقون ما يرون بأكثر من تصديقهم لما يسمعون ، وإن كانت الأحداث تتفاوت فى قوة تأثيرها ودوامه واستمراره بتفاوت احساس كل فرد أو جمهور نوعى بأهمية كل منها .

لكل هذه العوامل المتعددة والمتداخلة فى تفاعلها وتأثيرها ، ظهر بين أفراد كل جمهور نوعى ما يعرف بالتمركز فى الجماعة بدلا من التمرکز فى الذات ، وأصبح كل فرد يستخدم ضمير « نحن » وينبرى بحاراة للدفاع عن جماعته والتحمس لها . كما ظهر بين أفراد كل جمهور نوعى ما يعرف بالاعتماد المتبادل بينهم وهى صفة أدق من صفة التشابه بينهم ، وأدق أيضا من صفة الولاء أو التبعية للجماعة ، فالتشابه والولاء والتبعية كلها صفات ناتجة عن الاعتماد المتبادل بين أفراد الجمهور النوعى ، والذي يعطى لكل جمهور نوعى سببا لوجوده ذاته ومبررا لانتماء كل فرد اليه وتأثره به .

ولكل هذه العوامل المتعددة والمتداخلة فى تفاعلها وتأثيرها ، ظهر بين أفراد كل جمهور نوعى ما يعرف بالسلوك الاجتماعى ، بمعنى أن الفرد يوجه سلوكه فى أى موقف جماعى لجمهوره النوعى بحسب المعنى الذى يفهمه من سلوك الآخرين . وهذا السلوك من جانب الفرد ليس سلوكا مستقلا ، وإنما هو سلوك منضبط اجتماعيا الى حد كبير .

وعلى ذلك ، ينتهى التفاعل الاجتماعى بين أفراد كل جمهور نوعى ، بفعل هذه العوامل المتعددة والمتداخلة ، الى تحويل المواقف أو الاتجاهات النفسية المتفاوتة والمتباينة لهؤلاء الأفراد الى موقف أو اتجاه نفسى موحد للجمهور النوعى كله . وعملية التحول هنا ذات ديناميكية اجتماعية ويختفى فيها عنصر العمد أو التوجيه . ويمارس كل جمهور نوعى قدرا من الضغط الاجتماعى على كل أفرادها حتى يسود بينهم التزام أدبى بالموقف والاتجاه النفسى العام الذى ينتهى اليه التفاعل الاجتماعى تجاه أى قضية أو موضوع يتصل بالمصالح المشتركة . ومن ثم تميزت الاتجاهات النفسية العامة بالثبات النسبى .

(د) الاتجاهات النفسية العامة كمناخ نفسى للمؤسسة :

ليست الاتجاهات النفسية العامة لجمهور نوعى معين تجاه مؤسسة معينة هي آخر ما يصل اليه التفاعل الاجتماعى بين افرادة . ولكن هذه الاتجاهات النفسية العامة قد تتبلور مكونة ما يسمى بالرأى العام ، الذى يعتبر اعظم قوة عرفها البشر خلال تاريخهم الطويل .

ويظهر الرأى العام بعد تعبير افراد الجمهور النوعى عن آرائهم حول موضوع جدلى يتصل بمصالحهم المشتركة ، وبعد تداخل الآراء الفردية وتفاعلها . وهذا يعنى أن الآراء الفردية تتحول الى رأى الجماعة التى يمثلها الجمهور النوعى ، وهذا ما يعبر عنه بالعقل الجماعى الذى يربط أفراد جماعة ما لانه بالضرورة نتاج لحياة ذهنية جماعية كاملة .

والرأى العام هو عبارة عن رأى مسيطر ومعبر عن اتجاه نفسى عام بين كل أفراد الجمهور النوعى . وليس الرأى العام تعبيراً عن موافقة جماعية ، وانما هو تعبير عن خلاصة التفاعل الاجتماعى الذى ينتهى الى الاتجاه النفسى العام تجاه كل القضايا المتصلة بالمصالح المشتركة لجمهور نوعى معين . بمعنى أن الرأى العام هو التعبير اللفظى أو الفعلى عن الاتجاه النفسى العام لجماعة ما .

واذا كانت المؤسسات قد استطاعت فى الماضى أن تتجاهل قوة الاتجاهات النفسية العامة ل جماهيرها التى ترتبط مصالحها بها ، وان كانت لم تغفل من نتائج هذا التجاهل فى كثير من الأحيان ، فانها فى المجتمع المعاصر لا تستطيع أن تستمر على هذا التجاهل ، لان النتائج هنا سوف تكون اسوأ بسبب تعاضد قوة تأثير هذه الاتجاهات النفسية العامة وما يتبعها من رأى عام على تطورها ، بل على بقائها واستمرارها .

ان أى مؤسسة معاصرة ، ايا كان نوع تخصصها داخل أى مجتمع ، لا تستطيع أن تتجاهل ما قد يبدو على جماهيرها النوعية من اتجاهات سلبية . فلقد اكثرت التطورات الاجتماعية والدولية المعاصرة ، أن أى مؤسسة أصبحت تعتمد فى وجودها أو اختفائها وتطورها أو جمودها على دعمتين أساسيتين : اولهما ، نوعية اهدافها ومصالحها الخاصة . وثانيتهما ، طبيعة الأبعاد النفسية ل جماهيرها واتجاهاتها . ولا غنى لها عن أى منهما ، فالدعامة الاولى هي حياتها ذاتها ، والدعامة الثانية تمددها

بالعناصر الضرورية الصالحة لاستمرار حياتها وازدهارها . ان هاتين الدعائتين يكمل كل منهما الآخر . فهما القدمان اللتان تستطيع بهما اى مؤسسة ان تسير باتزان وبالسرعة التى تراها مناسبة .

وتكمن صعوبة مواجهة هذه الاتجاهات النفسية العامة كمنساج نفسى للمؤسسات المعاصرة ، فى تعدد العناصر المتفاعلة والمكونة لكل اتجاه منها ، وهى عناصر لا تستطيع اى مؤسسة منها ان تتحكم فيها بدرجة كبيرة لانها ليست من صنعها وحدها ، هذا من ناحية . ثم ان كل جمهور نوعى معين لا يتكون عنده اتجاه نفسى عام واحد ، وانما تتعدد الاتجاهات النفسية العامة وتتفاوت بتعدد المصالح المشتركة التى تربطه بمؤسسة ما واختلافها ، وهذا من ناحية ثانية . بالإضافة الى أن كل مؤسسة لا يرتبط بها جمهور نوعى واحد ، بل ان لها جماهيرها النوعية المتعددة والمتداخلة غالبا بحسب طبيعة تخصصها واهدافها ، وهذا من ناحية ثالثة .

ومن هنا كان وصفنا لهذه الاتجاهات النفسية العامة المتعددة السائدة بين الجماهير النوعية بالمناخ النفسى ، لأنها اشبه فى تنوعها وتجاوزها وقوة تأثيرها بالعوامل المكونة للمناخ الجوى والمشكلة له ، وان كان تعامل المؤسسة مع هذا المناخ النفسى اعقد وقدرتها على التأثير عليه اصعب بسبب تعقد الانسان ذاته . ولا شك ان صعوبة التأثير على المناخ النفسى تتزايد كلما كان حجم المؤسسة اكبر وكلما كان تخصصها اوسع واشمل .

ثانيا : المصالح المشتركة للجماهير وتأثيرها على المناخ النفسى بينهم :

تجد المصالح المشتركة للجماهير اصولها فى الحاجات الاساسية للفرد . ذلك لأن الفرد هو الوحدة الاولى فى اى جمهور نوعى ، وحاجاته الاساسية ليست الا طاقات كامنة تدفعه الى ان يتخذ موقفا معينا تجاه الأشخاص المحيطة به ، وبالتالي الى ان يسلك بطريقة معينة داخل بيئته . وهذه الطاقات الكامنة هى التى ترسم للفرد اهدافه والكيفية التى يحقق بها هذ الاهداف بحيث لا تتعارض مع بيئته وانما تتوافق معها . وعلى ذلك . فانه على قدر الاشباع الذى يحققه الفرد لحاجاته الاساسية داخل بيئته تكون اتجاهاته النفسية ايجابية او سلبية نحوها .

واذا كانت الحاجات الاساسية واحدة عند كل الناس ، فان اولوياتها تختلف من بيئة الى اخرى ومن فرد الى آخر ، بحسب ما تتوافر فى البيئة

من فليسروف مساعدة أو معوقة . وهنالك دراسة ميدانية لجورج جالوب G. Gallup أجراها سنة ١٩٧٥ على عينة من الدول والأقاليم تمثل ثلثي العالم . انتهت الى اثبات هذه الحقيقة وتأكيدا (٧)

ويقسم علماء النفس الحاجات الأساسية للإنسان الى تقسيمات عديدة، لعمل أبسطها ذلك التقسيم الذي ينقسم الى قسمين رئيسيين : أولهما ، الحاجات الفسيولوجية أو الأولية ، وهي حاجات فطرية يشترك فيها الإنسان مع غيره من الكائنات الحية . وثانيهما ، الحاجات الاجتماعية والنفسية أو الثانوية ، وهي حاجات مكتسبة تلعب ظروف البيئة المحيطة بالإنسان دورا كبيرا في تشكيلها وأن كان لبعضها صلة ما بالحاجات الفسيولوجية ، ولذلك تتفاوت درجات وجودها عند الأفراد .

والحاجات الفسيولوجية أو الأولية تجعل الإنسان محتاجا دائما . وكلما أشبع حاجة تلتها حاجة أخرى ، ثم تعود الحاجة الأولى الى الظهور مرة أخرى كلما فقدت اشباعها . وهكذا تستمر عملية الاشباع طوال حياة الإنسان . وهذه الحاجات الفسيولوجية أو الأولية أو الفطرية يمكن أن نسميها بحاجات الأمن ، فهي تحمي الإنسان من الجوع والتهديد والحرمان .

أما الحاجات الاجتماعية والنفسية فهي نوعان رئيسيان : أحدهما يضم حاجات الذات Ego Needs وهي الحاجة الى الاعتداد بالنفس ، والثقة في النفس ، والاستقلال ، والمقدرة ، والمعرفة ، وكذلك الحاجات التي تتصل بسمعة الفرد مثل الحاجة الى المكانة الاجتماعية والاعتراف والتقدير واحترام الآخرين . أما القسم الآخر ، فإنه يضم حاجات تحقيق الذات Self-Fulfilment وهي الحاجة الى استقلال الطاقات الكامنة في النفس ، والحاجة الى التطور المستمر ، والحاجة الى أن يصبح الإنسان خلافا بالمعنى الواسع لهذه الكلمة . ولا شك أن ظروف الحياة المعاصرة تمنح الإنسان فرصا ضئيلة ومحدودة لأشباع هذه الحاجات .

وبلاحظ أن الإنسان كل متكامل منظم . وأن هذه الحاجات الأساسية سواء كانت فسيولوجية أو اجتماعية ونفسية - تتشابه في ترتيب هرمي

(7) Gallup, G. "Human Needs and Satisfaction : A Global Survey." Public Opinion quarterly, vol. 40, No. 4, Winter 1976 - 1977. PP. 459 - 467

داخل الإنسان . وتعلن كل حاجة عن نفسها بمجرد اشباع الحاجة التي تسبقها فى هذا الترتيب الهرمى . وإذا لم تتوفر فرص اشباع هذه الحاجات الأساسية ، فإن الفرد يظل يشعر بالحرمان ، وينعكس هذا الحرمان على مواقفه أو اتجاهاته ، وبالتالي على آرائه وسلوكه .

ويؤكد الباحث الأمريكى بيجورز P. Pigors وزملاؤه هذا الاستنتاج فى دراسة لهم ، حيث يشيرون الى أن حرمان الإنسان من حاجته له تأثير على اتجاهاته وبالتالي على سلوكه . أنه يكون أشبه بالمريض الذى يحتاج الى العلاج ، وممرضه هذا ينعكس على اتجاهاته وسلوكه وتصرفاته . ولسوف تكون مخطئين إذا اعتبرنا أن اتجاهاته السلبية ، كعدوانه لرؤسائه أو رفضه لتحمل المسؤولية ، ترجع الى طبيعته الانسانية . أن هذه الاتجاهات السلبية ليست الا ظواهر لمرض الحرمان من اشباع حاجاته الأساسية ، سواء كانت فسيولوجية أو اجتماعية (٨) . ولعل هذه العبارة تكون أكثر وضوحا إذا وضعنا فى الاعتبار أن الاتجاه النفسى هو وليد الإدراك وصورة الذهنية ، وأن السلوك هو التعبير الفعلى عن الاتجاه النفسى . ذلك لأن الاتجاه النفسى يظل كامنا الى أن يظهر مشير ينقله الى العلانية على شكل رأى أو سلوك .

ثالثا : العوامل المؤثرة على المصالح المشتركة للعاملين :

حدد ليونارد سايلز Lewis T. وجورج ستراوس G. Strauss فى دراسة لهما هذه العوامل المؤثرة بقولهما : أننا لا نستطيع أن نفهم شكوى أحد العاملين أو تدمره إلا إذا عرفنا شيئا عن حاجاته وحاجات زملائه والبناء التنظيمى للعمل وسياسات المؤسسة التى يعمل بها وتقاليد الجماعة التى ينتمى اليها وكيفية تصرف رؤسائه معه وغيرها من العوامل المشابهة (٩) . ومعنى ذلك باختصار أنه لابد من معرفة الحاجات الأساسية للفرد والعوامل المؤثرة فيها نتيجة لانتمائه الى بيئة عمل معينة .

ويمكن أن نقسم هذه العوامل المؤثرة الى مجموعتين رئيسيتين :

(8) Pigors, P. and Others, Management of Human Resources. New York : Mc Graw - Hill, 3rd edition, 1973. P. 10

(9) Sayles, L. and G. Strauss. Human Behavior In Organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1966. PP. 1 - 2.

أولاهما ، تتصل بيئة العمل التى تشكلت بفعل التطورات الاجتماعية الحديثة منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن ، وخاصة فى المشروعات الصناعية . وثانيتهما ، تتصل بالإيدولوجيات التى تعتنقها المؤسسات الماصرة وتجعل منها إطارا فكريا يحدد الكيفية التى تنظر بها الى أهدافها ، وبالتالى يحدد سياساتها وقراراتها وتصرفاتها وعلاقاتها بجماعيتها . ومن هاتين المجموعتين معا تتشكل العوامل الأساسية المؤثرة على المناخ النفسى بين العاملين نتيجة لتأثيرها على مصالحهم المشتركة .

وفىما يتعلق بالمجموعة الأولى ، نجد أن التطورات التى لحقت بتنظيمات بيئة العمل فى المجتمع المعاصر ، وخاصة ما يتصل منها بالمشروعات الصناعية ، انتهت الى عدد من المبادئ الأساسية التى تستهدف تحقيق أهداف هذه التنظيمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل جهد ممكن وفى أقل وقت ممكن . بمعنى أن هذه التطورات استهدفت مصلحة العمل قبل أن تستهدف مصالح العاملين . ومن هذه الزاوية بالذات نشأت الآثار السلبية لهذه التطورات على الحاجات الأساسية للعاملين ، أى على مصالحهم الخاصة التى يسعون الى تحقيقها من انتمائهم الى بيئة عمل معينة ، وذلك نتيجة لتأثيرها على الصفات الطبيعية التى يمكن أن يؤدى إليها تحقق هذه المصالح الخاصة بكل فرد منهم . (١٠) .

فلقد تبين أن المبادئ التى يقوم عليها تنظيم المؤسسات المعاصرة ، كمبدأ التخصص فى العمل ومبدأ تسلسل الرئاسة ومبدأ وحدة التوجيه والإشراف ، ساعدت على زيادة الكفاءة الإدارية ، ولكنها من جهة أخرى أدت بالعاملين الى شخصيات غير سوية تتسم بالاستسلام والسلبية والتبعية والاحباط النفسى ، وتميش فى أوهام الرضاء عن النفس دون أن تستطيع تحقيقه فى الواقع ؟

ولقد خلقت هذه الصفات غير السوية نوعا من عدم التجانس بين ما ينبغى أن تقوم عليه المؤسسات فى المجتمع المعاصر من مبادئ علمية يحتملها عملها على تحقيق أهدافها من ناحية ، وما ينبغى أن تتصف به

(١٠) انظر دراسة لنا حول هذا الموضوع بعنوان : « أهمية التجانس بين الفرد والمنظمة فى العلاقات العامة » ، نشرت فى المجلة العربية للإدارة ، بالعدد الأول من المجلد الثالث ، بتاريخ أول يناير سنة ١٩٧٩ ، صفحة ٤٠ .

شخصيات العاملين نتيجة لاشباع الحاجات الانسانية الاساسية التي تحتها طبيعتهم من ناحية ثانية .

ويلاحظ هنا ان العوامل المؤثرة على مصالح العاملين والمتصلة ببيئة العمل ليست في جوهرها الا عوامل مشكلة العلاقات بين العاملين انفسهم . وبينهم وبين رؤسائهم . فهي الاساس الذي تقوم عليه النوايا الطيبة والمعنويات المرتفعة والتعاون والدوافع السليمة وغيرها من الصفات المعبرة عن المناخ النفسى الملازم بين العاملين .

غير ان هذه العلاقات لا تحدث بالصدفة ، ولكنها نتاج تخطيط متعمد وجهد موجه الى تشكيلها بطريقة معينة من جانب الادارة العليا لى مؤسسة . ومن هنا جاءت اهمية المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة على مصالح العاملين وبالتالي على المناخ النفسى بينهم والتي تنصل بايدولوجيات المؤسسات المعاصرة .

وبقصد بايدولوجية المؤسسة اتجاهها الفكرى ، اى طرائق التفكير التى تشكل العناصر المحددة لشخصيتها . فهذه الايدولوجية هى التى تحدد كيفية التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح جماهيرها فى الداخل . كما تحدد قدرة المؤسسة على التعامل مع جماهيرها فى البيئة الخارجية المحيطة بها . ويمكن ان نحدد ستة مجالات هامة تمارس فيها ايدولوجية المؤسسة تأثيرها ، وهى (١١) .

١ - تحدد الاهداف والقيم التى توجه المؤسسة ، وعلى اساسها يقاس نجاحها واهميتها فى المجتمع .

٢ - تحدد العلاقات المناسبة بين المؤسسة وجماهيرها ، كما تحدد اللوائح التى تحكم هذه العلاقات .

٣ - تحدد ضوابط السلوك المشروعة وغير المشروعة داخل المؤسسة .

٤ - تحدد مقاييس الثواب والعقاب التى تطبق على الجماهير الداخلية للمؤسسة .

٥ - تحدد نوعية العلاقات بين الافراد داخل المؤسسة من تنافس

او تعاون ، ومن تقارب او تباعد ، ومن علاقات امينة وشريفة او علاقات غير امينة وغير شريفة ، وهكذا .

٦ - نحدد الوسائل المناسبة لتعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية ، وقد تكون هذه الوسائل متسمة بالعنف والعدوان والاستغلال ، وقد تكون متسمة بالمسئولية والتعاون الايجابي ، وما شابه ذلك .

وتتنوع الابدولوجيات التي تعتنقها المؤسسات المعاصرة . ويمكن ان نحددها في اربع ايدولوجيات اساسية ، هي : ايدولوجية السيطرة او النفوذ وايدولوجية الالتزام وايدولوجية الواجب وايدولوجية المصالح الخاصة (١٢) . غير ان اهم نقطة للشد والجذب بين هذه الابدولوجيات ، هي في الصراع بين الاعتبارات التي تقدم مصالح الجماهير والاعتبارات التي تقدم مصالح المؤسسة ، خاصة وان هذه الابدولوجيات تختلف مواقفها قوة وضعفا من كل مصلحة من المصالح التي تهتم المؤسسة او جماهيرها .

ومن هنا تتضح اهمية ايدولوجية التي تعتنقها المؤسسة في تحديد طبيعة شخصيتها ، وطبيعة كل ما يصدر عنها من سياسات وقرارات واعمال وسلوك وعلاقات ، وطبيعة كل ما يتصل بها من امكانات بشرية ومادية وفنية ، بل ايضا كل ما يعبر عن مظهرها العام امام جماهيرها .

كما يتضح ايضا ان هذه الابدولوجية سوف تسهم في تشكيل نوعية العلاقات والروابط والمعاملات بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم داخل كل مؤسسة . وبالتالي تؤثر على مدى تحقيق المصالح الاساسية لهم . وهذه النقطة تظهر بوضوح كاف مدى التداخل بين العوامل المؤثرة على مصالح العاملين والداخلية في المجموعتين معا . ومن هنا ، لا نكون مبالغين اذا اعتبرنا ان الابدولوجيات التي تعتنقها المؤسسات المعاصرة والتي تختارها الادارة العليا لكل منها وتطبقها في مواجهة جماهيرها ، وخاصة الداخلية منها ، هي التي تسهم اساسا في تشكيل المناخ النفسي بين هذه الجماهير ،

ولذلك يؤكد الباحث الامريكى بيجورز P. Pigors وزملاؤه في دراستهم المشار اليها ، ان التطور المطلوب للمؤسسات المعاصرة خلال

(١٢) انظر التفاصيل في بحث لنا بعنوان : « البيان الاجتماعي للعلاقات العامة » القاها : مكتبة الانجلو المصرية . سنة ١٩٧٨ . من صفحة ٤١ الى صفحة ٤٥ .

السنوات القادمة ليس فى النواحي المادية . فقد استطاعت هذه المؤسسات أن تستخدم التكنولوجيا المتطورة والعلوم الطبيعية لتحقيق أهدافها من أجل خدمة الإنسان فى المجتمع المعاصر بدرجة متقدمة . وإنما فى النواحي المعنوية بتطوير استخدام العلوم الاجتماعية لكى تصبح مؤسسات إيجابية وفعالة من النواحي الإنسانية (١٣) .

رابعاً : اتجاهات الإدارة العليا وتأثيرها على المناخ النفسى للعاملين :

من الاستنتاجات المنطقية هنا القول بأن العوامل المؤثرة على مصالح العاملين ، وبالتالى على مناخهم النفسى ، تجد أصولها فى اتجاهات الإدارة العليا . ذلك لأن الاتجاهات الإدارية لأفراد الإدارة العليا والتي تحدد ممولهم واتجاهاتهم النفسية وصفاتهم الشخصية . هى الخيوط التي تتشكل منها أيدلوجية كل مؤسسة .

ويقسم بعض الباحثين الاتجاهات الإدارية عند المديرين الى ثلاثة أنماط رئيسية . (١٤) ويعرف أولها بالنمط التقليدى ويطلق عليه اصطلاح The Traditional Model وفى هذا النمط يرى المديرون أنهم وحدهم الذين يملكون القدرة على ممارسة التوجيه والتحكم والابتكار وحل المشكلات وتحمل المسؤولية ، لا لهم من صفات تميزهم عن العاملين . بينما العاملون على النقيض منهم لأنهم لا يملكون مثل هذه الصفات ، بل أنهم قد يكونون معادين لأهداف المؤسسة ، كما أن لهم صفات تضعف قدرتهم على الاستقلال وتحمل المسؤولية . ومن ثم ، كان على الإدارة العليا أن تفصل لهم كل شئ وتوجههم الى كل صغيرة وكبيرة تتصل بعملهم . وطبقاً لمبادئ هذا النمط التقليدى ، فإن الإدارة العليا عليها أن تمارس رقابة صارمة وسيطرة شديدة حتى يستجيب العاملون ويمثلون لأوامرها ، ذلك لأن العمل فى حدوده عبء يضطر العاملون الى تحمله عن كره من أجل الحصول على الأجور التي تكفل لهم الحياة .

أما النمط الثانى . فإنه أكثر إنسانية ويطلق عليه اصطلاح Human Relations Model وقد جاء تخفيفاً للأفكار التي يشتملها النمط الأول وللتقليل من آثارها السيئة . ويؤكد هذا النمط على وجود تشابه ما بين مصالح العاملين ورؤسائهم داخل اى

(13) Pigors, P. and Other. Op. Cit. P. 5.

(14) Pigors, P. and Others. Op. Cit. PP. 63 - 66.

مؤسسة • فكل فرد يحتاج الى الاعتراف بقدراته والى ان يحقق ذاته بالا احساس بانه جزء مفيد من كيان المؤسسة التى ينتمى اليها • ومع ذلك ، فان هذا النمط لا يعترف بتشابه القدرات بين الافراد ، وانما يضع فجوة لا ريب فيها بين الرؤساء والمرؤوسين • فهو يتضمن ان الرؤساء هم الذين يحددون الكيفية التى يشجع بها المرؤوسون حاجاتهم ، وهم الذين يخططون لها • اما المرؤوسون فان دورهم سلبى للغاية ، وهم مستعدون - فى نظر اصحاب هذا النمط - لان يتعاونوا مع رؤسائهم عندما يشعرون حاجاتهم •

ويسمى اصحاب هذا النمط على رفع درجة الاحساس بالرضا بين العاملين يجعلهم يشعرون انهم جزء هام ومفيد من كيان المؤسسة ، حتى تتحقق استجابتهم لأوامرهم ، وهو نفس ما يهدف اليه اصحاب النمط الاول • وهم من اجل تحقيق هذا الهدف ليس عندهم مانع من السماح للعاملين بمناقشة بعض المسائل البسيطة المتصلة بالعمل والاستماع الى شكواهم واقتراحاتهم • ولكن هذا لا يمثل تغييرا جوهريا فى المبادئ التى يقوم عليها النمط الاول ، والتى تنعكس بالتأكيد على واقع المؤسسة وعلاقاتها •

واما النمط الثالث ، فانه يقوم على درجة اكبر من الانسانية ويطلق عليه اصطلاح Human Resources Model وهذا النمط يختلف بدرجة ملحوظة عن النمطين السابقين فأصحابه يعتبرون ان كل فرد فى المؤسسة ثروة فى حد ذاته ليس فقط كطاقة او مهارة طبيعية ولكن أيضا كقدرة خلاقة ومسئولة • ومن ثم ، فان المدير هنا يشجع المرؤوسين على المساهمة فى اتخاذ القرارات واعطائهم فرصة اوسع لتأدية عملهم وادخال التعديلات عليه وممارسة الرقابة الذاتية على تصرفاتهم • ويرى اصحاب هذا النمط ان رضا الفرد عن نفسه يكمن فى ممارسته لعمله ذاته وقدرته على انجازه بالكيفية التى تم تحديدها بطريقة جماعية مع زملائه ورؤسائه • ولا شك ان هذه المبادئ تنعكس أيضا على ايدولوجية المؤسسات وسياساتها وقراراتها وتصرفاتها وعلاقاتها •

ويضاف الى هذه الاتجاهات عدد من الصفات الشخصية المؤثرة ، كالادعاء والانتكار والتعصب والمبالغات ، وهى صفات تصور كيف ينظم

الفرد ادراكه للعالم الخارجى لكى يؤكد ذاته ويقلل من المعاناة الشخصية التى قد يتعرض لها تحت ضغط ظروف معينة . وهذه الكيفية وان كانت تريح الى حد ما ، الا انها غالبا ما تؤدي الى اغلاق الطريق امام كثير من البدائل الأخرى التى تصل بالفرد الى تصرف واقعى اكثر ايجابية وفعالية . ولا يمثل عائقا امام نشاط المؤسسة او امام الاعتراف بمصالح العاملين بها . وبالتالي فان المؤسسات التى يؤمن مديروها بهذه الاتجاهات ، تختار ايدولوجيتها وما يعبر عنها من سياسات وقرارات وتصرفات وعلاقات برحى من هذه الاتجاهات الادارية للادارة العليا وبالكيفية التى تعكسها .

ولقد تبين من دراسات ميدانية كثيرة (١٥) ، ان مواهب المديرين ليست هى وحدها التى تشكل شخصية المؤسسة التى يديرونها ، ولكن تشكلها ايضا اتجاهاتهم وقيمهم . ومن ثم . فان الميول والدوافع الانسانية للمديرين تلعب دورا كبيرا فى تقدير الاتجاه الايجابى او السلبى لمؤسساتهم نحو مصالح العاملين بها ، وعلى قدر التفاوت فى هذه الميول والدوافع الانسانية يكون التفاوت فى اتجاهات المؤسسات بين الايجابية الشديدة والسلبية المتطرفة .

واذا كانت المؤسسة ليست الا وسائل لتحقيق غايات وضعتها مجموعة من البشر ، فانه من السهل ان نتصور كيف تؤثر اتجاهات المديرين ومراقفهم وصفاتهم على واقع مؤسساتهم ، ومدى استجابتها لمصالح العاملين بها ، وبالتالي على المناخ النفسى بينهم . ومن هنا ، فان الادارة العليا لاي مؤسسة تقع عليها اساسا مسئولية صياغة العوامل المؤثرة على المناخ النفسى بين العاملين بالكيفية التى تجعله مسلائما او غير ملائم لتطور المؤسسة (١٦)

(١٥) من هذه الدراسات الميدانية على سبيل المثال :

— Sturdivant, F. and J. Ginter. "Corporate Social Responsiveness." California Management Review, vol. xlx, No. 3, Spring 1977. PP. 30 - 36.

— Ostlund. L. "Attitudes of Managers Towards Corporate Social Responsibility." California Management Review, vol. xlx, No. 4, Summer 1977. PP. 35 - 49.

(16) Williams, A. "Employee Relations." In Philip Lesly, Public Relations Handbook. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 2ed edition, 1962. P. 107.

ونخلص هنا الى ان تحليل الاساس الاول لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة ، يؤدى بنا الى حقائق ثلاث تثبت أهمية مضمونة كخطوة أولى نحو تصور متكامل الأركان . وهذه الحقائق الثلاث هي :

١ - ان المناخ النفسى للجماهير المؤسسة . وخاصة جمهور العاملين منهم ، يتشكل من عوامل نفسية واجتماعية كثيرة ومتنوعة ، وتلعب المصالح الأساسية لهذه الجماهير الدور الرئيسى فى توجيه هذه العوامل بطريقة قد تكون ايجابية او سلبية فى مواجهة المؤسسة التى يرتبطون بها .

٢ - ان ايجابية المناخ النفسى بين العاملين ، كأحد جماهير المؤسسة ، او سلبيته تتوقف على الدرجة التى تشبع بها المؤسسة الحاجات الطبيعية والاجتماعية للعاملين على اساس أنها تشكل مضمون مصالحهم الأساسية . وان هذه الدرجة تتحكم فيها اساسا ايدولوجية التى تختارها المؤسسة لنفسها .

٣ - ان ايدولوجية المؤسسة ليست الا انعكاسا لاتجاهات المديرين وفيهمهم وصفاتهم الشخصية ، وهى التى تحدد واقع المؤسسة ومدى استجابتها لمصالح العاملين . وعلى قدر ايجابية هذه الاتجاهات والقيم والصفات تكون درجة ايجابية المناخ النفسى بين العاملين او سلبيته .

وبهذه الحقائق الثلاث المتتابعة والمتعاونة والمتكاملة تتحدد الكيفية التى تؤثر بها اتجاهات الادارة العليا على المناخ النفسى للعاملين كنموذج للجماهير النوعية لاي مؤسسة . انها بايجاز تشكل الواقع المحيط بقدرته على تحقيق المصالح الأساسية للفرد . وهذا الواقع هو المحرك الاساسى لادراك الفرد ولتكوين صورته الذهنية عن المؤسسة التى ينتمى اليها ، والتى تترجم بعد ذلك الى اتجاهات نفسية فردية ، ومن تفاعل هذه الاتجاهات النفسية الفردية بين جمهور العاملين يتشكل مناخهم النفسى تجاه المؤسسة التى يرتبطون بها .

الفصل الثاني

العلاقات العامة كانعكاس لاتجاهات الادارة العليا نحو جماهيرها

لا أحد ينكر أن الحاجة إلى العلاقات العامة ارتبطت بظهور اتجاهات نفسية عامة معادية بين الجماهير المرتبطة بالمؤسسات الصناعية والتجارية الاحتكارية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر وحتى العقد الثالث من القرن العشرين . ومنذ ذلك الوقت استمر الاحساس بأهمية هذه الاتجاهات النفسية العامة وما تعنيه من مناخ ملائم أو غير ملائم لتحقيق أهداف تلك المؤسسات ، هو القوة الدافعة لتطور العلاقات العامة كعلم تطبيقي وكضرورة اجتماعية .

ولئن كانت العلاقات العامة لم تستطع أن تحسم قضية وجودها كضرورة اجتماعية في المجتمع المعاصر بسبب ظروف خارجية ، فإنها كعلم تطبيقي استطاعت أن تصل إلى عدد من القواعد العلمية التي يمكنها بها أن تتعامل مع المناخ النفسي داخل المؤسسة وخارجها ، وأن تؤثر فيه بدرجة كبيرة وبالكيفية التي تجعله أكثر ملاءمة لتطور المؤسسة ماديا ومعنويا .

فالعلاقات العامة تستطيع بهذه القواعد العلمية أن تكشف عما قد يشتمل عليه المناخ النفسي من اتجاهات سلبية أو ايجابية بين كل جمهور من الجماهير النوعية المرتبطة بالمؤسسة . كما تستطيع أيضا أن تتنبأ بنتائج هذه الاتجاهات العامة . وذلك بتحليل العوامل الكامنة التي أدت إلى هذه الاتجاهات ، فيما نسميه بمرحلة توصيف الموقف ، مستخدمة في ذلك كل ما انتهت إليه العلوم الاجتماعية من أساليب للقياس .

والعلاقات العامة تستطيع أيضا بهذه القواعد العلمية أن تضع برامجها عملية تعيد بها راب الصدع ، الذي قد تكشف عنه الاتجاهات النفسية العامة السلبية ، بما يحقق التوافق ثانية بين المصالح الخاصة للمؤسسة والمصالح العامة لجماهيرها . وبذلك تضع أسسا واقعية جديدة لأنشطتها المهنية من أجل تغيير هذه الاتجاهات النفسية العامة السلبية إلى اتجاهات نفسية عامة ايجابية ، فيما نسميه بالجانب الاجتماعي لأنشطة العلاقات العامة .

وكذلك تستطيع العلاقات العامة بهذه القواعد العلمية أن تقوم بحملات اقناع في أربعة اتجاهات رئيسية داخل المناخ النفسي للمؤسسة لكي تجعله أكثر ملاءمة وصلاحية ، وهي : تكوين مواقف وآراء وأنماط سلوك جديدة ، وتغيير أو تعديل غير الملائم مما هو موجود منها ، وحماية الجماهير النوعية من الاقناع المضاد الذي تمارسه المؤسسات الأخرى المنافسة ، والمحافظة

على ما أحدثته من تأثير . ولكل اتجاه من هذه الاتجاهات الأربعة أساليبه ووسائله التي وصلت إليها تطورات علوم الاتصال وفنونه بدرجـة يمكن الاعتماد عليها بثقة واطمئنان ، وهذا ما نسميه بالجانب المهني المتخصص لأنشطة العلاقات العامة .

غير أن قدرة العلاقات العامة على التعامل مع المناخ النفسي للمؤسسة والتأثير عليه تتوقف على تحقق اعتبارين هامين يعطيان لأنشطتها إيجابيتها وفعاليتها ، ويمثل أولهما إطاراً إيدلوجياً وفكرياً لا غنى عنه للثاني ، وهما :

الاعتبار الأول : أن تعترف المؤسسة بأهمية المناخ النفسي السائد بين جماهيرها وخطورته . وهذا الاعتراف يعني أن على المؤسسة أن تجد من الاتجاهات الإيدلوجية ما يمكنها من أحداث التجانس أو التوافق بين مصالحها الخاصة والمصالح العامة لجماهيرها كإطار لإيدلوجية إنسانية اجتماعية ملائمة لظروف مجتمعتها المعاصر .

الاعتبار الثاني : أن تعترف المؤسسة بأن العلاقات العامة ليست إلا منهجاً عملياً منظماً معبراً عن هذه الإيدلوجية الإنسانية . فلقد ثبت تاريخياً أن العلاقات العامة لم تظهر كعلم تطبيقي إلا استجابة لهذه الضرورة الاجتماعية . كما ثبت علمياً أن العلاقات العامة كاصطلاح ما هي إلا مجموعة الأساليب العلمية والعملية التي تجعل العلاقات بين الجماهير النوعية ، والإدارة العليا قاسم مشترك بينهما ، سليمة وإيجابية .

إن العلاقة بين هذين الاعتبارين تصور كيف تمكّن العلاقات العامة اتجاهات الإدارة العليا ، وبالتالي فإنهما يقدمان معاً التبرير لإمكانية استخدام اتجاهات أنشطة العلاقات العامة كمؤشرات على اتجاهات المناخ النفسي بين جماهير مؤسسة معينة . ومع ذلك ، فإن هذا الاستنتاج لا يمكن التفجر إليه بسهولة وبدون تحليل يساعد على فهمه وتقبله ، ويمكن أن نقدم هذا التحليل من جانبين هامين أحدهما نظري والآخر واقعي ، وذلك في نقطتين أساسيتين متتاليتين ، كما يلي :

أولاً : العلاقات العامة كمنهج عملي منظم لإيدلوجية اجتماعية معاصرة :

إن الفصل بين العلاقات العامة والظروف التي نشأت فيها ودعمت إليها يعتبر في تقديرنا السبب الرئيسي وراء سلبيات التطبيق العملي لها سواء

داخل المجتمع الأمريكى وهو الوطن الأم للعلاقات العامة الحديثة ، أو فى المجتمعات الأخرى التى نقلتها عنه . لقد كان التطبيق العملى للعلاقات العامة فى المجتمع الأمريكى مبنيًا على سوء فهم للظروف التى دعت إليها ، فانتقلت تطبيقاتها العملية فى المجتمعات الأخرى على نفس سوء الفهم لهذه الظروف ، ولئن كانت الأيدلوجية الاقتصادية للمجتمع الأمريكى شكلت لإطار الفكرى لسوء الفهم هذا ، فإن النقل العشوائى من جانب المجتمعات الأخرى هو الذى يعود إليه ما انتهت إليه تطبيقاتها العملية من سلبيات .

ويكفى دليلاً على صدق هذا الاستنتاج تشابه السلبيات التى يعانى منها واقع العلاقات العامة فى المجتمعات المعاصرة بصفة عامة ، سواء منها المتقدمة أو النامية (١) .

وإذا عدنا إلى هذه الظروف التى دعت إلى العلاقات العامة والاحت عليها فى المجتمع الأمريكى ، لوجدنا أنها تتلخص فيما عانته المشروعات الصناعية والتجارية الاحتكارية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين من فقد لثقة جماهيرها إلى الحد الذى دفع هذه الجماهير إلى السخط عليها والصاق التهم بها وتوجيه الانتقادات لها .

وكان لهذه الثورة النفسية ما يبررها وقتئذ ، فلقد اندفعت هذه المشروعات الاحتكارية وراء مصالحها الخاصة متجاهلة بشكل يكاد أن يكون تاماً مصالح الجماهير التى ترتبط بها . ولقد بلغت أزمة الثقة هذه ذروتها خلال الحرب العالمية الأولى سنة ١٩١٤ والأزمة الاقتصادية العالمية سنة ١٩٢٩ .

ذلك لأن هذه المشروعات الاحتكارية حكمتها مبادئ النمط التقليدى لأيدلوجية الرأسمالية الأمريكية ، والتى تعتبر الربح وزيادته أهم هدف ينبغى السعى إليه بكل جهد . والمدير الناجح هو الذى يستطيع زبادة أرباح المشروع . ومن هنا كانت النظرة إلى العاملين تتركز أساساً على استخدام قدراتهم بأقصى درجة ممكنة لزيادة الإنتاج ، وربط زيادة أجورهم بقدرتهم على تحقيق هذا الهدف .

(١) يمكن التأكد من هذه الحقيقة بمقارنة النتائج التى انتهت إليها دراسات بتراند كانفيلد B. Canfield ودافيد فن D. Finn حول واقع العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية بالنتائج التى انتهت إليها دراسة ميدانية لواقع العلاقات العامة فى المجتمع المصرى كمجتمع نام والتى قامت بها كلية الإعلام بجامعة القاهرة تحت إشراف الدكتور سمير محمد حسين . انظر مراجع البحث .

وهذا يعنى أن أصحاب المشروعات الصناعية والتجارية الأمريكية فى ذلك الوقت كانوا لا يرون أن عليهم أية مسئولية اجتماعية تجاه الجماهير التى ترتبط مصالحها بمشروعاتهم أو تجاه ما يحدث لهم من تغيرات أو تأثيرات بفعل الأعمال التى تقوم بها مشروعاتهم . وكانوا يؤمنون ، تحت قاعدة الربح المتزايد ، أن مسئوليتهم تجاه المجتمع تتمثل فقط فى قدرتهم على مواجهة متطلبات السوق (٢) .

ومعنى هذا أن تجاهل أصحاب المشروعات الصناعية والتجارية لمصالح جماهيرهم كان السبب الرئيسى وراء غضبة الجماهير وسخطها وانتقاداتها . وكان على هؤلاء أن يحاولوا التخفيف من هذه الثورة حفاظا على أيدلوجيتهم كإطار يحمى مصالحهم الخاصة ، فاستعانوا بفلسفة مؤداها : « أنه ليس مهما أن تفعل الشيء الصحيح بقدر ما هو مهم أن يعرف الناس أنك تفعل الشيء الصحيح (٣) » . وكانت هذه الفلسفة بداية الأنشطة التى اطلق عليها فيما بعد اصطلاح العلاقات العامة ، والتى لم تزد عن كونها أساليب للشر والدعاية ، بهدف خلق صورة حسنة فى أذهان الجماهير لهذه المشروعات ولأصحابها .

ولكن استمرار ضغط الجماهير وتزايد كرد فعل لهذه الأنشطة التى لم تغير واقعا ولم تصلح حالا ، أدى بأصحاب هذه المشروعات الى قبول قدر من مسئوليتهم الاجتماعية تجاه الجماهير ، فيما سمي بالنمط الإدارى لايدلوجية الرأسمالية الأمريكية . وكان من أهم ما أضافه هذا النمط الإدارى الاعتراف بوجود بعض الالتزامات الاجتماعية للمشروعات الصناعية والتجارية الى جانب الحرص على الربح المتزايد والذى استمر هدفا رئيسيا لهذه المشروعات . ومن بين هذه الالتزامات المحدودة الاعتراف ببعض الجوانب الإنسانية للعاملين كحقهم فى التطور والترقى والاعتراف بضرورة مساهمة كل مشروع فى مشكلات مجتمعه المحلى . ويؤخذ على هذا النمط الإدارى اعتباره هذا القدر المحدود من المسئولية الاجتماعية اختياريا ، بمعنى أن لكل مدير الحق فى أن يأخذ به بالدرجة التى تناسب مع ظروف مشروعه .

(2) Jacoby, N. Corporate Power and Social Responsibility. New York : Macmillan Co., 1973. P. 191.

(3) Baus, H. Publicity; How To Plan, Produce and Place It. New York : Harper, 1942. P. 6.

وتبعاً لذلك لم تصبح المسؤولية الاجتماعية التزاماً حتمياً . بل أن مبادئ النمط الإداري ذاتها لم تنتشر بالسرعة الواجبة بين المستويات الإدارية ، مما يؤكد قوة النمط التقليدي لايدولوجية الرأسمالية الأمريكية . واستمر أصحاب المشروعات الصناعية والتجارية على نفس الاتجاه السابق باستمرار اعتمادهم على الأنشطة المهنية للعلاقات العامة لتخفيف الضغط المتزايد عليهم من قبل الرأي العام الأمريكي . ويعبر أحدهم ويدعى L. Kimbrall وهو نائب رئيس مؤسسة روكفلر عن لندنلي كيمبال : لقد كانت الفكرة الخاصة بمسؤولية المشروعات الصناعية هذا الاتجاه بقوله : الرقابة العامة للمجتمع جديدة نسبياً ، وظلنا والتجارية الأمريكية عن الرقابة العامة للمجتمع جديدة نسبياً ، وظلنا سنوات طويلة ننظر إليها على أنه يمكن مواجهتها بالأنشطة المهنية للعلاقات العامة (٤) .

ولقد استمر الوضع على هذا الحال ، حتى بعد أن ظهر مفهوم أوسع للمسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصناعية تجاه العاملين بها وتجاه مجتمعاتها المحلية المحيطة بها . وهذا يعني كما قال نابل تشامبرلين N. Chamberlain ان المشروعات الصناعية والتجارية تضع إحدى عينيها على النمط التقليدي لايدولوجيتها ، وتضع العين الأخرى على مسئوليتها تجاه التغيرات التي تحدث في المجتمع الأمريكي ، ولكن عقلها وتفكيرها مركز أساساً على قيمها ومبادئها التقليدية . ويبدو أنه ليس هناك مشروع صناعي أو تجاري واحد، مهما كانت ضخامته وحساسيته تجاه مسئوليته الاجتماعية ، يستطيع أن يتخلص من قيود النمط التقليدي لايدولوجية الرأسمالية الأمريكية (٥) .

وهنا يتضح أن ضعف مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند أصحاب المؤسسات الأمريكية صاحبه قصر في مفهوم العلاقات العامة ، وأن استمرار الفصل بين واقع المؤسسة والأنشطة المهنية للعلاقات العامة أدى إلى السلبات التي تعاني منها هذه الأنشطة . ذلك لأنه مهما كانت مهارة القائمين بهذه الأنشطة ، فأنها لا تستطيع أن تخلق شيئاً من العدم ، وإذا صدقتها الجماهير اليوم ، فإن الحقيقة لابد وأن تتضح غداً ، مما سوف

(4) Chamberlain, N. The Limits of Corporate Responsibility. New York : Basic Books Pub., 1973. P. 9.

(5) Ibid, PP. 5 - 7 .

يؤدي بالضرورة الى استمرار أزمة الثقة بين هذه المؤسسات وجماهيرها .
وقديما قال أحد الأنبياء : ان الحقيقة تنتصر دائما رغم كل شيء (٦) .

ومما يؤكد هذا الاستنتاج ما انتهى اليه أحد استطلاعات الرأى العام الأمريكى خلال الفترة الواقعة ما بين سنة ١٩٦٦ وسنة ١٩٧١ ، والذي اتضح من نتائجه حدوث هبوط فى ثقة الجماهير فى جدية تحمل المشروعات الصناعية الأمريكية لمسئوليتها الاجتماعية (٧) .

لقد كان حسن الفهم للظروف التاريخية والاجتماعية التى دعت الى العلاقات العامة والحث عليها يعنى ان على المشروعات الصناعية والتجارية ان تجعل من المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين بها ونحو مجتمعاتها المحلية اطارا فكريا لكل ما يتصل بها أو يصدر عنها بهدف تحقيق التوافق بين المصالح الخاصة للمؤسسة والمصالح الخاصة لجماهيرها . ثم تأتى العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لتنقل المسؤولية الاجتماعية من الفكر الى التطبيق ، بأن تجعل سياسات هذه المشروعات وقراراتها وتصرفاتها وعلاقاتها انعكاسا لمسئوليتها الاجتماعية كاتجاه ايدولوجى ، وبعد ذلك تقنع المجتمع كله بأن هذه المشروعات أفراد صالحة تتحمل واجباتها بقسدر ما تحرص على حقوقها . وبذلك يكون واقع المؤسسة فكرا وعملا اساسا للصورة الحسنة التى تتكون فى اذهان الجماهير .

ثم تأتى **الناحية العملية** التى تدعم **هذا الاستنتاج** ، فالعلاقات العامة يطلق عليها بالانجليزية اصطلاح **Public Relations** واذا علمنا ان كلمة **Public** تعنى الجمهور النوعى (٨) ، فان هذا الاصطلاح يعنى

(6) Squire, I. and K. Wilson. Informing Your Public. New York : Association Press, 1924 P. 3.

(7) Eilbirt, H. and R. Parket. "The Corporate Responsibility Officer." Business Horizons, vol. xvi, No. 1, February 1973. P. 51.

(٨) من المراجع التى عرفت الجمهور النوعى ما يأتى :

— Berelson(B. and M. Janowitz. Reader In Public Opinion and Communication. New York : The Free Press, 2ed edition, 1966. PP. 40 - 50.

— Canfield, B. and H. Moore. Public Relations; Principles, Cases and Problems. Homewood, Illinois : Richard Irwin, 6th edition, 1973. PP. 27 - 28.

العلاقات بين الجماهير النوعية ، أى انه يعنى الأساليب العلمية والعملية التي تحكم العلاقات بين الجماهير النوعية ، فإذا كانت هذه الأساليب صحيحة كانت العلاقات الناتجة عنها ايجابية ، والعكس صحيح .

ويمرّف الجمهور النوعى بأنه مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة . فإذا عرفنا أن المؤسسة ليست الا وسيلة لتحقيق مصالح خاصة لمجموعة الأفراد الذين يشكلون الإدارة العليا لها ، وأن مجرد وجود مؤسسة معينة يؤدى الى ظهور جماعات من الناس تعتمد عليها بالتالى فى تحقيق مصالح خاصة لها ، فان التوافق بين مصالح الإدارة العليا كجمهور نوعى من جانب ومصالح كل جمهور نوعى آخر يرتبط بهذه المؤسسة أو تلك من جانب آخر ، يمكن أن يكون نقطة انطلاق للعلاقات العامة السليمة كمنهج عملى للمسئولية الاجتماعية لكل مؤسسة ، هذا من ناحية .

غير ان الوصول الى سياسات وقرارات وتصرفات وعلاقات معبرة من التوافق بين المصالح الخاصة لا يكفى وحده لاقناع المجتمع بمصلاحيّة مؤسسة معينة ، وأن اقصى ما يحققه هو أن تشعر الجماهير بالرضاء العام عنها ، ومن ثم يكون من الضروري الوصول بهذا الرضاء العام الى رأى عام مؤيد بين هذه الجماهير ، وهنا يأتى دور اقناع كوظيفة اتصال للعلاقات العامة .

وهذا يعنى أن الناحية العلمية تؤكد تفسيرنا للظروف التاريخية والاجتماعية التي دعت الى العلاقات العامة والاحت عليها . فالعلاقات العامة لها جانبان : أحدهما اجتماعى يستهدف تحقيق الكيان السليم للمؤسسة والذي تتوافق به مصالح الإدارة العليا مع مصالح جماهيرها ، والآخر مهنى متخصص يستهدف اقناع المؤسسة وجماهيرها والمجتمع كله بالكيفية التي تحقق بها هذا الكيان السليم للمؤسسة . وواضح أن الجانبين يتكاملان ولا يستطيع أحدهما بدون الآخر ، ان يحقق للمؤسسات المعاصرة المناخ النفسى السليم الصالح لتطورها وتقديمها .

ويؤكد جون هل J. Hill هذه الحقيقة ، بتأكيد على ضرورة توفر ثلاثة متطلبات أساسية للعلاقات العامة السليمة فى الشركات المعاصرة، أولها ، أن تحقق الشركة لنفسها تكاملا صحيحا . وثانيها ، أن توفر لنفسها سياسة صحيحة وقرارات سليمة وانماط سلوك مقبولة على ضوء مصالح جماهيرها . وثالثها ، أن تعتمد على الحقائق الصادقة وهى تتجه بالبرامج

• المهنية للعلاقات العامة الى جماهيرها (٩) •

وبذلك نصل الى ان الاعتبارين اللذين اشرنا اليهما كضرورة لعلاقات عامة ايجابية تستطيع التعامل مع المناخ النفسى بين جماهير المؤسسات المعاصرة ، لهما معا ما يبرر ترابطهما من النواحي التاريخية والاجتماعية والعلمية وبقي ان نعرف كيف ينعكس هذا الترابط بينهما على واقع العلاقات العامة اجتماعيا ومهنيا •

ثانيا : فترة العلاقات العامة على عكس واقع المؤسسة واتجاهات مديريها :

يشمل واقع المؤسسة كل ما يتصل بها وما يصدر عنها ككيان فى المجتمع ، بمعنى انه يشمل السياسات والقرارات والتصرفات والعلاقات التى تحقق بها اهدافها ، بل انه يشمل ايضا مظهرها وتكويناتها المادية • وهذه العناصر المادية والمعنوية للمؤسسة تتشكل ملامحها داخل ما يعرف بشخصية المؤسسة • فهذه الشخصية هى البوطة التى تنصهر داخلها كل هذه العناصر لكى تكتسب طبيعة تختلف من مؤسسة الى اخرى •

وهذا الواقع بكل عناصره المعبرة عن شخصية مؤسسة ما هو المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ، لما يخلفه من تأثيرات على اذهان الجماهير ، وبالتالي على الصورة التى تكونها الجماهير عن المؤسسة التى ترتبط مصالحها بها • ومن هنا ، فان أى مؤسسة عليها ، لكى تبقى وتتطور داخل مجتمعها ، ان تحرص أولا أن تكون صورتها فى اذهان جماهيرها انعكاسا دقيقا وامينا للمبادئ الاجتماعية السليمة التى تقوم عليها شخصيتها والتى تحدد اهدافها والكيفية التى تحققها بها ونوعية العلاقات التى تترتب على ذلك مع جماهيرها •

ولقد كان ينظر قديما الى السلع والخدمات التى تقدمها المؤسسة الاقتصادية على انها فقط العناصر الأساسية المؤثرة على صورتها فى اذهان جماهيرها • ولكن التطورات الحديثة اثبتت ان هذه السلع والخدمات ليست المؤثر الوحيد على صورة المؤسسة ، وانما تشمل هذه المؤثرات كل ما يصدر

عن المؤسسة أو يتصل بها ، سواء فى حاضرها أو مستقبلها • ولا شك أن هذه العناصر المؤثرة على صورة المؤسسة تزداد تعقيدا كلما زاد حجم المؤسسة واتسع نشاطها وتطورها الفنى ، لأن هذا معناه اتساع حجم جماهيرها وانتشارها وتعرضها لتأثيرات أخرى جانبية لا تملك المؤسسة نفسها السيطرة عليها بدرجة كبيرة •

وتلعب صورة المؤسسة دورا هاما فى نجاح المؤسسة أو فشلها بتأثيرها على سلوك جماهيرها تجاهها • وهناك دراسة قام بها ديكستر نيدل D. Needle للتحقق من هذا الاستنتاج وأجراها ما بين سنتى ١٩٥٩ و ١٩٦١ على إحدى شركات الأدوية التى كانت على وشك البدء فى برنامج للعلاقات العامة يعبر عن واقعها ويستهدف تحسين صورتها فى أذهان جماهيرها من الأطباء • وكان من بين النتائج الهامة التى انتهى إليها هذا الباحث ، حدوث تحسن فى صورة الشركة نتيجة لبرنامج العلاقات العامة ، وكان هذا التحسن مرتبطا بتغيرات إيجابية فى العادات السلوكية للأطباء • وتشير الأدلة الى أن هذه التغيرات فى السلوك كانت مسبقة بتغيرات فى المواقف (١٠) •

وإذا كانت شخصية المؤسسة بكل عناصرها المادية والمعنوية تشكل المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ، لما لها من آثار على صورة المؤسسة فى أذهان جماهيرها ، فإن هذه الشخصية تجد أصولها فى الاتجاه الأيدلوجى أو الفكرى الذى تختاره الإدارة العليا • فهذا الاتجاه الأيدلوجى أو الفكرى هو الذى يحدد كيفية التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح جماهيرها فى الداخل والخارج ، وبالتالي يحدد كل ما يترتب على ذلك من سياسات وقرارات وتصرفات وعلاقات ، أى يحدد طبيعة شخصية المؤسسة ، وبالتالي يحدد طبيعة الآثار التى تترتب عليها • وبذلك تتضح العلاقة بين الاتجاهات الإدارية للمديرين وإيجابية العلاقات العامة أو سلبيتها فى مؤسسة ما • هذا من ناحية •

ويضاف الى ذلك تأثير الدوافع النفسية والاجتماعية لسلوك هؤلاء المديرين كأفراد فى موقع المسئولية عن كل أو بعض الأعمال المتصلة بنشاط

(10) Neadle, D. "The Relationship of Corporate Image To Product Behavior". Public Opinion quarterly, vol. xxviii, No. 2, Summer 1964. PP. 293 - 302.

المؤسسة ككيان مادي ومعنوي ، له أهدافه في المجتمع . فلقد تبين ان السلوك الانساني مزيج من التصرفات المعقولة وغير المعقولة والواعية وغير الواعية . وهذان النوعان من السلوك لا يعملان منفصلين وانما يختلطان في شخصية الفرد بدرجة لا يسهل معها التفريق بينهما من جانب الفرد ذاته ، وان كان يستطيع هو التفرفة بينها النسبة للآخرين وهذه التصرفات قد تكون ايجابية او سلبية على شخصية المؤسسة بحسب درجة المعقولة او عدم المعقولة التي تتسم بها . وبالتالي تنعكس هذه الايجابية او السلبية على تشكيل المضمون الاجتماعي للعلاقات العامة في مواجهة العاملين بطريقة او باخرى . وهذا من ناحية ثانية .

وبهذه العلاقة بين الاتجاهات الادارية والنفسية والاجتماعية للمديرين والمضمون الاجتماعي للعلاقات العامة ، يمكن ان تكون كل العناصر المعبرة عن هذا المضمون الاجتماعي للعلاقات العامة ، انعكاسا لاتجاهات المديرين ، والتي سبق اثبات تأثيرها المباشر على المناخ النفسي بين العاملين كأحد الجماهير النوعية التي ترتبط مصالحها بالمؤسسة . وبالتالي تصبح هذه العناصر مؤشرات واضحة على نوعية اتجاهات المديرين ، وبالتالي على نوعية اتجاهات المناخ النفسي بين الجماهير .

واستطرادا لهذا الاستنتاج ، فان بيئة العمل ، التي تشكل واقـع المؤسسة بكل ما يحدث فيها من عمليات ومعاملات وعلاقات وتفاعلات بين العاملين والادارة العليا كجمهورين نوعيين متقابلين ولكل منهما مصالحه الخاصة ، تعبر عن ايجابية المضمون الاجتماعي للعلاقات العامة في مؤسسة معينة او سلبيته ، وبالتالي فان كل العناصر المعبرة عنه ما هي الا مؤشرات تعكس الاتجاهات الايجابية او السلبية في المناخ النفسي لجمهور العاملين داخل المؤسسة لقدرتها على تشكيل الصور الذهنية عندهم .

غير ان العلاقات العامة عاشت منذ ظهورها في اواخر القرن التاسع عشر حالة من الانحسار بين ما ينبغي ان تكون عليه كهيئة ذات طبيعة خاصة لها جانبها الاجتماعي والمهني ، وبين التطبيق الفعلي لها كهيئة متخصصة فحسب . فلقد تبين من الخلفية التاريخية والاجتماعية للعلاقات العامة ، ان اصحاب المؤسسات الامريكية نظروا اليها على انها انشطة مهنية لا تخرج عن النشر والدعاية والتي يمكن بها التخفيف من أزمة عدم الثقة بينهم وبين الجماهير . وظلت هذه النظرة تلازم العلاقات العامة حتى الآن . ولئن كان الباحثون اكدوا في دراساتهم على ضرورة الربط بين

الأنشطة المهنية للعلاقات العامة والواقع السليم للمؤسسة ، فانهم لم يعتبروا هذا الواقع جزءا من مضمون العلاقات العامة ذاتها .

ويرجع هذا الوضع ، في تقديرنا ، الى ان العلاقات العامة بدأت كممارسة عملية ولم تنشأ كعلم ، ومن هنا كان تطورها الطلى اقرب الى التوصيف منه الى التقنين . بمعنى ان الممارسة العملية هي التي تتم أولا بكل جوانبها الإيجابية والسلبية ، ثم يبدأ الباحثون في توصيف ما ينبغي ان يكون عليه التطبيق العملي للعلاقات العامة .

ويضاف الى ذلك ان الاتجاهات الادارية للمؤسسات كانت اقوى في تأثيرها على نظرة المؤسسات الى طبيعة العلاقات العامة ، وما دامت لم تعترف بأن العلاقات العامة لها مضمونها الاجتماعي ، فانه ليس من السهل على الباحثين فرض هذه الحقيقة ، خاصة على ضوء الاعتبار الأول .

ولذلك ، فان استمرار نظرة المؤسسات الى العلاقات العامة على انها أنشطة مهنية فحسب بدون الاعتراف بمضمون اجتماعي لها ، أدى بواقع التطبيق العملي لها الى عدد من السلبيات التي بلغ عمقها حدا دفع البعض الى التشكيك في قدرة العلاقات العامة ذاتها وقيمتها كضرورة اجتماعية لا يمكن ان تستغنى عنها أي مؤسسة في المجتمع المعاصر . وعلى ضوء هذه الحقيقة يمكن التساؤل عن مدى قدرة العلاقات العامة كأنشطة مهنية على عكس اتجاهات الإدارة العليا ؟ !

ورغم اننا امام واقع لا يعترف اعترافا صريحا بالمضمون الاجتماعي للعلاقات العامة الا ان الأنشطة المهنية تستطيع عكس واقع المؤسسة واتجاهات مديريها من نواحي ثلاث تتصل بطبيعتها ذاتها .

فمن ناحية ، نجد ان الأنشطة المهنية للعلاقات العامة ينظر إليها على انها رسائل نشر واعلام ودعاية موجهة من الإدارة العليا الى جماهيرها الداخلية والخارجية . فاذا كانت الإدارة العليا تهتم بالواقع السليم قبل توجيه رسائلها ، فان مضمون هذه الرسائل واسلوبها واشكالها وحرارتها وقوالب عرضها يمكن ان تعبر عن هذا الواقع السليم بعكس ما يحدث لو انها لا تؤمن باصلاح واقمها قبل توجيه رسائلها . ونحن في الحياة اليومية نجد امثلة كثيرة لمدافعين عن مبادئ يؤمنون بها أولا يؤمنون بها ، ومن السهل على القاريء او المشاهد ان يلمس درجة ايمانهم بهذه المبادئ .

ومن ناحية ثانية ، نجد أن مدى الحرص على هذه الأنشطة المهنية يعطيها درجات متفاوتة من الاهتمام والتنوع والانتظام والاستمرار ، خاصة إذا علمنا أنها من الناحية المادية لها ثقلها على ميزانية كل مؤسسة وان هذا الثقل المادي يصلح مقياسا للحكم على المؤمنين بمبادئ معينة لانه يكشف عن مدى استعدادهم للتضحية من أجلها والثبات عليها .

وهذه الحقيقة تتأكد اذا عرفنا أن هذا الثقل المادي هو العقبة الرئيسية التي تمنع المشروعات الصناعية الأمريكية من اعتناق المسؤولية الاجتماعية كاتجاه ابدولوجي معاصر تواجه به التزاماتها التي فرضتها عليها التطورات الاجتماعية في مجتمعاتها المحلية (١١) . وقد عرفنا أن المسؤولية الاجتماعية هي ، من الناحية التاريخية والاجتماعية ، الاطار الفكرى للعلاقات العامة .

ومن ناحية ثالثة ، نجد أن الأنشطة المهنية للعلاقات العامة جوهرها الاتصال ، والاتصال ديناميكية اجتماعية تتم بين طرفين ، وهى ذات حساسية خاصة باتجاهات كل طرف منهما . ويعرف الاتصال من الناحية العملية بأنه عمليات تبادل للحنائق والآراء والأفكار بين طرفين بقصد تحقيق الفهم المشترك بينهما . فإذا عرفنا أن الاتجاهات الادارية للمديرين نحو العاملين تتراوح فيها درجات الاعتراف بمصالحهم ، فان معنى هذا أن المديرين يختلفون فيما بينهم فى كيفية مخاطبتهم للعاملين وفى درجة اهتمامهم بردود فعلهم ازاء سياساتهم وتصرفاتهم وقراراتهم . ومعنى هذا ايضا أن الأنشطة المهنية للعلاقات العامة سوف تتخذ بصفة ثابتة طريقا هابطا من أعلى الى أسفل ، وهذا الطريق الهابط سوف يتشكل بكيفية معينة بحسب ميول الادارة العليا واتجاهاتها . أما الطريق الآخر للأنشطة المهنية وهو من أسفل الى أعلى فانه تتفاوت درجات الاهتمام به بحسب درجات اهتمامات المديرين انفسهم بالعاملين فى مؤسساتهم ، كما سوف تتفاوت درجات استجابتهم لما يتطلبه من ضرورات .

وهذه الحقيقة تتمثل بوضوح على ضوء نتائج الدراسات التى اثبتت أن هناك فى المؤسسات المعاصرة منافذ كثيرة تنساب خلالها رسائل الادارة الى العاملين ، بينما لا توجد الا منافذ قليلة تنساب خلالها ردود فعل العاملين الى الادارة . ويضاف الى ذلك أن تعدد المستويات الادارية يضعف أو يقلل من سلامة الرسائل التى تصل من أسفل الى أعلى أو يشوهها بسبب

(11) Burck, G. "The Hazards of Corporat Responsibility." Fortune, Lxxxvii, No. 6, June 1973. P. 114.

وجود أشخاص لا تحسن الاستماع (١٢) .

وبذلك يتضح أن اتجاهات الإدارة العليا هي التي تحدد نظرتها الى طبيعة العلاقات العامة ومضمونها كأنشطة مهنية . وسواء أكانت الإدارة العليا تعتبر العلاقات العامة مهنة ذات طبيعة خاصة ، أو تعتبرها مهنة متخصصة فحسب ، فإن الأنشطة المهنية المترتبة على ذلك تتأثر كما ونوعا واتجاها . ويأتى هذا التأثير من العلاقة الوثيقة بين المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ومضمونها المهني من ناحية ، ومن طبيعة المضمون المهني ذاته من ناحية ثانية .

وبذلك نصل الى حقيقة هامة ، وهي أن العلاقات العامة من النواحي التاريخية والاجتماعية والعلمية ليست الا منهجا عمليا منظما لفلسفة اجتماعية وإنسانية ، الا أن الاتجاهات الايدلوجية والادارية للإدارة العليا فى المؤسسات المعاصرة حالت دون الأخذ بهذه الحقيقة الهامة . ومع ذلك ، فإن الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة جعلتها ذات حساسية خاصة فى مواجهة اتجاهات الإدارة العليا بحيث أن ايجابية أنشطة العلاقات العامة أو سلبيتها يمكن أن تشير بوضوح الى ايجابية اتجاهات الإدارة العليا تجاه العاملين أو سلبيتها ، وبالتالي تشير الى اتجاهات المناخ النفسى بينهم .

الفصل الثالث

تحليل دوريات العلاقات العامة كمدخل لقياس المناخ النفسى

يستخدم خبراء العلاقات العامة وسائل اتصال كثيرة ومتنوعة .
فهناك وسائل الاتصال المطبوعة والشفوية والمرئية والمسموعة . ووسائل
الاتصال المطبوعة هي أكثرها شيوعا سواء في مواجهة الجماهير الداخلية أو
في مواجهة الجماهير الخارجية . وفيما يتعلق بالجماهير الداخلية نجد
وسائل اتصال مطبوعة مثل خطابات الإدارة وصحف ومجلات العاملين
والمنشورات والتقارير المالية السنوية والدورية والكتيبات والنشرات
وغيرها . وفيما يتعلق بالجماهير الخارجية نجد وسائل اتصال مطبوعة
مثل الاعلانات الاعلامية والتجارية في الصحف والمجلات ومجلات المستهلكين
والمساهمين والمراسلات والكتيبات والوسائل التعليمية والملصقات والاعلان
بالبريد وغيرها .

اما وسائل الاتصال الشفهية ، فهي الأكثر تأثيرا واقتناعا لأنها تعتمد
على المناقشة والحوار والتوضيح من خلال اتصال ذي طريق حالي ومزدوج ،
وان كان يؤخذ عليها ضآلة انتشارها وارتفاع تكاليفها . ومن هذه الوسائل ،
الاجتماعات والجلسان المشتركة وطريقة الباب المفتوح وجولات المسؤولين
والاشتراك في المناسبات الاجتماعية .

واما وسائل الاتصال المرئية والمسموعة ، فانها توفر التأثير المزدوج
على بصر الجماهير وسمعها ، وهي أكثر انتشارا وجذبا للاهتمام واقل
تكلفة . ومن هذه الوسائل الصور المتحركة والشرائح المصورة والافلام
والدوائر التلفزيونية المغلقة والمفتوحة والخرائط والمعارض والنماذج
المجسمة وغيرها .

ولئن كانت وسائل الاتصال الشفهية هي الأكثر تأثيرا واقتناعا ،
وكانت وسائل الاتصال المسموعة والمرئية هي الأسرع انتشارا ، فان
وسائل الاتصال المطبوعة هي الأعمق تأثيرا لأنها تعطي للفرد فرصة مراجعتها
وفهمها واستيعابها في أي وقت يشاء وفي أي مكان يشاء وبحسب ماتمحم
به حسالته النفسية والمزاجية والصحية .

واذا كانت الأنشطة المهنية للعلاقات العامة ، والمعتمدة على وسائل
الاتصال بكل أنواعها ، تتأثر بالاتجاهات الإدارية لعلاقتها الوثيقة بالضمير
الاجتماعي للعلاقات العامة من ناحية ، ولقيامها في جوهرها على الاتصال
كديناميكية اجتماعية من ناحية ثانية . فان دوريات العلاقات العامة هي

أكثر هذه الأنشطة المهنية حساسية بهذه الاتجاهات الإدارية ، لأنها الى جانب كونها نشاطا مهنيا ، فإنها أفضل وسيلة اتصال جماهيرية تستطيع بها الإدارة العليا أن تنقل رسائلها الى العاملين (١) .

ومن بين الأدلة على أهمية هذه الدوريات تلك المسميات التي أطلقت عليها، مثل مجلة الشركة Company Magazine وجريدة المنزل House Organ والنشرة الصناعية Industrial Publication فهذه المسميات الى جانب ما تعنيه من أهمية خاصة لهذه الدوريات كوسائل اتصال جماهيرية ، فهي تعكس في نفس الوقت نظرة الإدارة العليا إليها ، وواضح هنا أنها مستمدة من نظرتها الى العاملين انفسهم . فاصطلاح جريدة المنزل مثلا أكثرها لغة وإنسانية وأقربها الى قلب العاملين .

ويتوقف نجاح هذه الدوريات أساسا على مدى وصولها الى العاملين ومدى اقبالهم عليها وقراءتهم لها وفهمهم لها وتصديقهم لما ينشر فيها ، ثم لنوعية ردود الفعل عندهم تجاهها . وإذا قصرت الإدارة العليا أو إدارة العلاقات العامة في معرفة هذه الجوانب الهامة فإنه يحق لأي باحث أن يشك في جدوى التكاليف التي تنفق عليها . أنها لم تصدر لكي تكون بوقا ينطق في كل اتجاه بدون وعي أو ادراك ، وإنما هي تصدر لتحقيق غايات محددة ، فإذا لم نتحقق من مدى تحقيقها لهذه الغايات ، فماذا تكون فائدتها ؟ !

ومع ذلك ، فنحن لا نتناولها من هذا الجانب ، وإنما نتناولها من جانب قدرتها على عكس اتجاهات الإدارة العليا نحو العاملين كمدخل لفهم اتجاهات المناخ النفسي بينهم . وهذا الجانب الثاني يفترض أن الجانب الأول تستوفيه الإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة كادارة متفرعة عنها بكيفية معينة وبدرجة معينة ، لأن مضمونه وجدواه من البديهيات .

ويرجع تاريخ صدور أول دورية في تاريخ العلاقات العامة الحديثة الى سنة ١٨٤٠ حيث أصدرت مصانع لوويل للقطن Lowell Cotton Mills بولاية ماساشوسيتس دورية بعنوان لوويل أو فرنج Lowell Offering وتبعتها دوريات مماثلة وانتشرت الى أن بلغ توزيعها عشرات الملايين من النسخ

(1) Woods, J. "The Employee Publication." In Philip Lesly, Public Relations Handbook. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 2ed edition, 1962. P. 118.

وبلغ اجمالى ما ينفق عليها عشرات الملايين من الدولارات ، لان الشركات والمؤسسات والمنظمات والاتحادات استخدمتها للاتصال بجماهير نوعية كثيرة كالعاملين والمساهمين والموردين والتجار وغيرهم .

وتنقسم دوريات العلاقات العامة من حيث نوعية الجماهير التى تصدر لها الى ثلاثة أنواع رئيسية ، وهى الدوريات الداخلية Internal Periodicals والدوريات الخارجية External Periodical والدوريات المشتركة Combination Periodicals وهذا النوع الاخير يصدر للجماهير الداخلية والخارجية معاً .

وتنقسم الدوريات الداخلية بدورها الى ثلاثة أنواع فرعية . فهناك دوريات تصدر داخل المقر الرئيسى للشركة وفروعها ، وتكون موجهة الى المستويات الدنيا ويطلق عليها دوريات العاملين Employee Periodicals وهناك دوريات تصدر للمستويات الادارية المختلفة وهى تصدر فى الشركات التى يوجد بها عدد كبير من الافراد فى مستويات ادارية ، ويطلق عليها دوريات الإدارة Management Periodicals ويطلق على النوع الفرعى الثالث دوريات رجال البيع Salesmen's Periodicals وتصدرها كثير من الشركات لرجال البيع العاملين فيها كما تفعل شركات الدخان .

اما الدوريات الخارجية فانها تصدر للجماهير النوعية الخارجية كالمساهمين والموردين والموزعين والتجار . وهى تنقسم بدورها ، الى أنواع فرعية بحسب انواع الجماهير الخارجية ، كما ان بعضها يقبل الاعلانات الخارجية المدفوعة . وقد تركز بعض الشركات على نوع واحد منها أو اكثر بحسب أهمية هذا النوع من الجماهير الخارجية أو ذلك بالنسبة لها .

واما الدوريات المشتركة ، فانها اقل الأنواع السابقة استخداما وانتشارا . وبهذا النوع تحاول الشركات أن تجمع بين اهتمامات الجماهير النوعية الداخلية والجماهير النوعية الخارجية داخل دورية واحدة . وقد تكون هذه الدوريات حلاً تلجأ اليه بعض الشركات التى تستخدمها لتقليل النفقات .

غير أننا ، ونحن نحلل مدى قابلية دوريات العلاقات العامة لاستخدامها كمدخل لقياس المناخ النفسى بين جماهير المؤسسة نركز اساساً على دوريات العاملين ، على أساس ان الفروض العلمية التى قدمناها تركزت بشكل واضح على جمهور العاملين ، وان كان هذا لا ينفى امكانية استخدام

النوعيات الأخرى فى حالة وجودها فى مواجهة الجماهير الأخرى . ونضيف هنا أننا نركز على دوريات العاملين ، بالكيفية التى توضح قدرتها على عكس اتجاهات الإدارة العليا نحو العاملين . وهذا هو موضوع دراستنا هنا ، ويمكن تناوله بالتحليل من ثلاث زوايا أساسية متكاملة ، كالآتى :

أولاً : دوريات العلاقات العامة كعمل إدارى :

دوريات العلاقات العامة لها زاوية إدارية . فالإدارة العليا ينبغى أن تؤمن بأهمية وجدوى الأهداف التى يمكن أن تتحقق بها وليس بغيرها . وهذا الإيمان هو الذى يدفع الإدارة العليا إلى أن تتفق عليها وإلى أن تختار هيئة تحريرها وتضع لها أهدافها ، فهى رسولها إلى العاملين . ثم أن هذه الدوريات ليست عملاً منفصلاً ، وإنما هى جزء من برنامج شامل للعلاقات العامة يستهدف كسب تأييد العاملين . ومن هنا ، فهى وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها .

وترتبط دوريات العلاقات العامة من هذه الزاوية الإدارية بالمؤسسة التى تصدرها ارتباطاً وثيقاً ، بحيث يمكن الاستدلال من الشكل الذى تأخذه ومن حجمها ونوع الورق الذى تطبع به ، على الحالة الاقتصادية للمؤسسة ومن هنا يمكن اعتبارها مرآة تعكس القرة الاقتصادية للمؤسسة التى تصدرها ، هذا من ناحية ، وأن كانت هذه الناحية الشكلية كثيراً ما تخدع حتى فى الحياة العادية للأشخاص العاديين . كما أن استمرار صدورها ودوامه رغم ما قد تتعرض له المؤسسة من مواقف اقتصادية حرجة ، يمكن أن يستدل منه على مدى حرص الإدارة العليا على الاتصال بالعاملين ، وعلى مدى ثبات إيمانها بهذه الوسيلة للاتصال معهم .

ويعتبر إيمان الإدارة العليا بدوريات العلاقات العامة أحد أربعة أركان يقوم عليها نجاح أى دورية منها . أما الأركان الثلاثة الأخرى ، فهى تتصل بمدى توفيق الإدارة العليا فى اختيار هيئة تحريرها ، وبالكيفية التى تصدرها بها . وبمدى اهتمام القائمين على الدورية بمعرفة ردود فعل العاملين تجاهها وتحليلها والاستجابة لها ، وهذه الأركان الأربعة تتصل بالزوايا الثلاث التى سوف نتناولها بالتحليل هنا .

ولا شك أن سلامة هيئة التحرير تعنى سلامة اختيار مرسل الرسالة ، والدقة فى اختيار المرسل أحد العناصر الأساسية فى قدرة الرسالة على

ان تمنع وتؤثر وتحقق الهدف منها . وتدقيق الإدارة العليا في اختيارها لهيئة تحرير الدورية يعني انها تراعى الدقسة في توفير الاسس العلمية السليمة لرسالتها الى العاملين ، وتعنى انها تهتم بالفعل بمخاطبتهم والاتصال بهم والوصول الى التفاهم المشترك معهم .

اما الكيفية التي تصدر بها ، فهي تعنى كيفية اثارة وجذب الانظار ، او قل انها تعنى اثارة الدوافع عند العاملين للاقبال عليها ومعرفة ما بها . ولا شك ان المعنيين يعطيان دليلا قويا على اهمية هذا الركن من أركان نجاح دورية العلاقات العامة . وهناك افكار كثيرة تستطيع هيئة تحرير الدورية ان تصل اليها حتى تحقق مضمون المثل الشهير القائل بان المطلاع القوى نصف النجاح .

ولبيان اهمية هذه الزاوية الادارية لدوريات العلاقات العامة ، وكيف نمكس بها اتجاهات الإدارة العليا ، نستشهد هنا بدراسة لبرتراند كانفيلد B. Canfield ومور H. Moore حول دوريات العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية (٢) . فقد تبين من هذه الدراسة ان نسبة اختفاء هذه الدوريات مرتفعة . ففي أوقات الأزمات الاقتصادية يتوقف صدورها او يهبط ولا ينتظم لأسباب اقتصادية . وهناك اسباب أخرى لاخفائها أو عدم انتظام صدورها منها ان الإدارة العليا في كثير من الشركات الأمريكية لا تنظر اليها على أنها وسيلة ضرورية للاتصال ، ومنها أيضا الاجراءات الروتينية التي تتبع في اصدارها حيث يحتاج محرروها في بعض الشركات الى موافقة عشرة اشخاص على مادتها ، كما أنه أحيانا لا يتوفر لها الميزانية الكافية ، ولا يتحدد لها هدف معين ، وهذا يعرضها للفحص المستمر دائما .

ومن هنا يتضح ان دراسة الزاوية الادارية لدورية العلاقات العامة في مؤسسة معينة ، يمكن أن يعطينا بعض الأدلة او المؤشرات على اتجاهات الإدارة العليا نحو العاملين كجمهور نوعي لها . ونوعية الاتجاهات الادارية التي يمكن الاستدلال عليها هنا لها تأثيرات محتملة على المناخ النفسى بين العاملين في حالة وقوعها . ومن ثم ، فان هذه الزاوية الادارية لدوريات العلاقات العامة تقدم المبررات القوية لصلاحياتها كمدخل لقياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة .

(2) Canfield, B. and H. Moore. Public Relations; Principles, Cases and Problems. Homewood, Illinois : R. Irwin, 6th edition, 1973 P. 169.

ثانيا : دوريات العلاقات العامة كعمل صحفى :

دوريات العلاقات العامة ليست الا صحفا او مجلات . وهى من هذه الزاوية لها كل مواصفات الصحيفة او المجلة التى تجعل كل منها مرآة صادقة لأولئك الذين يصدرونها ويوجهون رسالتها . وهذه الحقيقة يمكن تناولها بشئ من التحليل فى النقاط الآتية بحسب تسلسل العمل الصحفى ذاته :

(١) الأهداف :

دوريات العاملين وسيلة اتصال بين طرفين ، هما : الإدارة العليا والعاملين . وهى لذلك ينبغى أن تعبر فى الأهداف التى تضعها لها الإدارة العليا أو إدارة العلاقات العامة عن هذا الموقف الوسط بين هذين الطرفين . وتستطيع أن تحقق العديد من الأهداف وهى فى موقفها هذا ، كالآتى :

١ - تنمية ولاء العاملين للمؤسسة : بأشعارهم أنهم جزء من عمل ناجح وحيوى وهام وباعطائهم الاحساس بالانتماء الى مؤسسة يحق لهم أن يفخروا بها .

٢ - تنمية روح التعاون بين العاملين والادارة العليا : بوضع الحقائق امام العاملين وتهذئة شكوكهم ، وتقديم الادارة العليا فى صورة انسانية واقعية ، واعطاء العاملين فرصة تقدير حجم المشكلات التى تواجه الادارة العليا ، وشرح الاسباب التى تجعل من الادارة العليا ضرورة لتحقيق الرفاهية لهم .

٣ - تنمية روح العمل الجماعى بين العاملين : بنشر اخبارهم وبناء شعور الأسرة الواحدة فى نفوسهم وتخليصهم من الاتجاهات التى تبعدهم عن مصالح الادارة العليا ، وأشعارهم بأنهم ليسوا فقط أسماء فى كشوف الأجور .

٤ - اعلام العاملين بواقع المؤسسة : فهى تشرح سياستها ومشكلاتها وأهدافها التى يجب أن يعلمها العاملون . وهى باعطائهم الحقائق كاملة وبكيفية مبسطة تستطيع محاربة الشائعات وتحد من انتشارها وتقلل من أضرارها وتجعل العاملين يشعرون أن الادارة العليا تهتم بما يدور فى عقولهم ونفوسهم .

٥ - اعلام العاملين بما ينبغي ان يكون عليه سلوكهم : فهى تشرح لهم القواعد والاجراءات والوسائل التى يمكنهم بها تحقيق سياسات المؤسسة وخططها . وهى بهذا تصبح وسيلة ايجابية لتوجيه الاتصال وضبطه بين الادارة العليا والعاملين ، ولا شك انسه ضرورة حيوية فى المؤسسات الحديثة .

٦ - دعم مكانة المؤسسة بين العاملين : فهى لا تحافظ على مشاعر الفخر بالمؤسسة عند الكبار منهم ، ولكنها تنمى هذه المشاعر بين الصغار منهم أيضا ، كما انها تجذب افضل نوعيات العاملين للعمل بالمؤسسة . ويعبر أحد مدبرى شئون الافراد عن هذه النقطة الأخيرة : بقوله : ان صحيفة العاملين هى افضل وسيلة نمتلكها لاعطاء العاملين الجدد فكرة سليمة عن المؤسسة ككل .

٧ - تنمية روح المبادرة واشباع الرغبة فى التقدم عند العاملين : فهى تعلن عن مكافآت لأحسن انجاز معين وتمد حملات لتطوير برامج تدريب مهنية وتهتم بإبراز الأعمال الحسنة والجيدة لاثارة الحماس والغيرة والمنافسة بين العاملين . وهذه كلها أمور لصالح العمل ولصالح العاملين معا .

٨ - تنمية شعور العاملين بالأمان الاقتصادى فى الحاضر والمستقبل باخبارهم بكل ما يتعلق بالأجور والعلاوات والترقيات وما شابه ذلك .

٩ - تنشيط العاملين : وذلك باعلامهم بالمناسبات الاجتماعية والمباريات الرياضية وبرامج الترفيه وغيرها من الأنشطة التى تنظمها المؤسسة لدعم معنويات العاملين ، لانها تشعرهم بأن الادارة تهتم بهذه الأنشطة وتساعد على تنفيذها بكيفية منظمة .

١٠ - دعم صحة العاملين وامنهم : وذلك بما تتضمنه من مواد تساعد على منع الحوادث وتحافظ عليهم وتزيد احتياطات الامن وتنجمهم على الاستفادة من هذه المواد برصد المكافآت لأولئك الذين يبرزون فى تنفيذ ما تشير به هذه المواد .

١١ - زيادة الانتاج والتفوق فيه : وذلك بنشر قصص الطوائف عن الافراد المتفوقين وعمل المسابقات فى مختلف أقسام العمل ورصد المكافآت ودعم الاعتراف من جانب الادارة العليا بهؤلاء العاملين المجددين .

١٢ - قياس معنويات العاملين بما تنشره من آراء واقتراحات لهم :
نهذه الآراء والاقتراحات تصلح غالبا دليلا على مدى استجابة العاملين
للسائل التي تحتويها . ولا شك انه كلما اعطت الدورية اهتماما اكبر لهذه
الآراء والاقتراحات كلما شجعت العاملين على التعبير عما تكنه صدورهم .

١٣ - بناء التفاهم والتأييد بين جماهير المجتمعات المحلية التي تعمل
المؤسسة داخلها : وذلك بما تعطيه لوسائل الاتصال الجماهيرية وخاصة
تلك التي تتصف بالاقليمية الى جانب الهيئات التعليمية والثقافية من مواد
اعلامية عن حقيقة اوضاع المؤسسة ومدى تحملها لتواجباتها تجاه جماهيرها
وفى مقدمتهم أولئك الذين يعملون بها . وهذا التفاهم والتأييد يساعد على
خلق المناخ الصالح لنمو المؤسسة وتطورها .

١٤ - دعم الروابط بين البيئة الخارجية للمؤسسة وبيئتها الداخلية :
وذلك باعلام العاملين بكل ما يتصل بمصالحهم في المجتمع المحلي وتسهيل
مواجهتهم لمشكلاتهم اليومية ، وبمساندة الزعماء المحليين ومساعدتهم ،
وبمحاربة الشائعات الضارة بين الاهالي ونشر الآراء الحسنة في المؤسسة
من قبل مصادر لها أهميتها . وبيان الأنشطة والمجالات الاجتماعية في
المجتمع المحلي والتي يستطيع العاملون الاسهام فيها لصالح مجتمعهم
المحلي ، وما شابه ذلك .

ويتضح هنا أن هذه الأهداف جميعها تمثل ما ينبغي أن تكون عليه
أهداف هذه الدوريات كنشاط مهني للعلاقات العامة السليمة . فهي
تراعى التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها ، وتنظر اليهم
نظرة انسانية لها جذورها المستمدة من ايمان المؤسسة بمسؤوليتها
الاجتماعية . ولذلك فهي تمثل بحق الاسباب التي من اجلها ينبغي على أى
مؤسسة أن تتمسك باصدار هذا النوع من دوريات العلاقات العامة مهما
كانت اوضاعها الاقتصادية .

وعلى ذلك ، فانه لا مبالغة اذا قلنا بأن حدوث أى قلاقل لما تتضمنه
هذه الأهداف من توازن ووقوع أى تصدع أو شرخ فيما تقوم عليه من نظرة
انسانية ، يقدم لنا دليلا واضحا ومؤكدا على نوعية المؤثرات التي تعاني
منها دورية مميّنة من الاتجاهات الادارية للإدارة العليا ، وبالتالي تكون
مؤشرا لما يمكن أن يترتب على هذه المؤثرات من نتائج بالنسبة لاتجاهات
المناخ النفسى بين العاملين .

(ب) المضمون :

المضمون هو الوعاء الذى يحمل مواد الرسائل المعبرة عن اهداف الدورية فى قوالب واشكال تعبر عن المعانى المقصودة . فهناك الاخبار والمقالات والتحقيقات الصحفية والاعمدة الصحفية والقصص . وكلها قوالب واشكال صحفية معروفة تعبر عن المعانى المقصودة من الرسائل المطبوعة بحسب طبيعة كل رسالة وطبيعة الهدف منها . وهذه كلها بديهاات صحفية معروفة .

وطبقا لاهداف دوريات العلاقات العامة تنقسم مواد المضمون الى قسمين رئيسيين : اولهما يتصل بالمؤسسة ، وثانيهما يتصل بالعاملين ومن الطبيعى الا يكون عرضهما فى الدورية بكيفية تفصل هذا القسم او ذاك ، وانما التوازن بينهما ضرورى وهام . وتستطيع فنون الاخراج الصحفى المستخدمة ان تعرض مواد القسمين بكيفية جذابة وبطريقة لا تثير حساسية الادارة العليا او العاملين .

وهناك العديد من المواد التى يشملها كل قسم من القسمين . فمثلا اذا كانت دورية ما تصدر للعاملين فى مؤسسة صناعية . فانه يمكن ان يشتمل القسم الاول والخاص بالمؤسسة على اخبار وتعليقات حول المنتجات الجديدة او التحسينات فى المنتجات القديمة ، او افتتاح فروع او مصانع جديدة ، وتطور المبيعات ، وحملات الاعلان ، والتغيرات السياسية التى تتبعها المؤسسة واسباب هذه التغيرات وآثارها على العاملين ومدى مراعاتها لمصالحهم ، والقرارات الجديدة وخاصة ما يتصل منها باحلال آلات جديدة ، والاساليب الجديدة الرقابة والتدريب ، وترتيبات الامن والخدمات الصحية والاجتماعية التى تقدمها المؤسسة ، بالإضافة الى قصص الطرائف حول اعضاء الادارة العليا او العاملين فى المستويات الادارية المختلفة ، ومناقشة التطور الصناعى ودور المؤسسة فيه وجهود الادارة العليا فى حماية البيئة والعاملين من الآثار المترتبة على عمليات المؤسسة اذا كانت ذات طبيعة خطيرة او مضررة بالصحة او السلامة . ومساهمات المؤسسة فى تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع المحلى وللعاملين بها وتمديرها لهم ، وما شابه ذلك من الجوانب الرسمية والاجتماعية للمؤسسة ولمديريها .

اما القسم الثانى الخاص بالعاملين فيمكن ان يشتمل على مرادتهم

وتكون بمثابة الدوافع الأساسية التى تدفعهم الى الاقبال على الدورية ومتابعتها . وليس من الصعب العثور على هذه المواد ، ذلك لأن كل ما يفعله العاملون يعتبر اخبارا صالحة للنشر . ولا ننسى أن العامل له جانبان . أحدهما يتشكل داخل بيئة العمل والآخر يتشكل داخل أسرته وجيرانه وأصحابه وأقربائه ، والمواد التى تهتم العاملين ينبغي أن تشمل الجانبين معا . ومن هنا نجد موادا كثيرة وجذابة كالمناسبات الاجتماعية من زواج ومواليد ونجاح وترقية . والمناسبات الرياضية . وأوقات الفراغ ، والمرضى والعمليات الجراحية ، وانتخابات النقابات والجمعيات ، والعاملين الجدد ونوعياتهم وظروفهم وطموحهم ، والحوادث ذات الاهتمام الإنسانى . والحوادث المسلية . وقصص الطرائف حول المتفوقين والممتازين منهم . وينصح بعدم اغفال الأعمدة والأركان الثابتة حول شكاوى العاملين واقتراحاتهم وأرائهم واستفساراتهم وهواياتهم وغيرها . وكذلك عدم اغفال المواد التى يقدمها العاملون وتكون صالحة للنشر كالقصة والشعر وغيرها من فنون التحرير والتعبير .

ومن هنا يكون المضمون تعبيرا عن الأهداف المتزنة والمتوازنة المعبرة عن مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيها . وإذا كانت مواد القسم الأول الخاص بالمؤسسة تمثل الأسباب التى تدفع مؤسسة معينة لإصدار دورية ما ، فإن مواد القسم الثانى الخاص بالعاملين تمثل الدوافع التى تدفع العاملين الى الاهتمام بهذه الدورية ومتابعتها وقراءتها وفهمها والتأثر بها فلا شيء يدفع الإنسان الى الاهتمام بوسيلة صحفية معينة بأكثر من شعوره بأنها تحقق له مصالح خاصة معينة أو تشبع فى نفسه حاجات معينة .

وعلى ذلك ، يكون من السهل تصور كيف تنعكس اتجاهات الإدارة العليا على مضمون هذه الدوريات . فانعكاس هذه الاتجاهات على الأهداف ينعكس على المضمون ، وهذا جانب . ثم أن تدخل الإدارة العليا بوحى من نظرتها الى العاملين للحد من مواد معينة أو التركيز على مواد أخرى يصلح مؤشرا قويا على نوعية هذه النظرة ، وبالتالي مؤشرا قويا على نوعية الآثار التى يمكن أن يخلقها هذا التدخل على المناخ النفسى بين العاملين . وهذا من جانب آخر .

ويؤكد هذا الاستنتاج ما انتهت اليه دراسة كانفيلد B. Confield ومور H. Moore حول دوريات العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية والتى اشرنا اليها من قبل . فلقد تبين من هذه الدراسة . أن

المواد الاجتماعية والترفيهية المتصلة بالماملين لا تجد تأييدا كاملا من الادارة العليا . كما ان الكثير من هذه الدوريات يفتقر الى الاصاله وسعة الخيال فى التحرير حيث تفشل فى مناقشة المشكلات المتصلة بالشركة ومستقبلها ، ولا تثير المشاعر المتصلة بالمصالح المشتركة بين اسر العاملين (٣) .

ولا شك ان نتائج هذه الدراسة توضح نوعية الاقبال على دوريات كهذه ومدى التجاوب معها من قبل العاملين : كما توضح الآثار التى يمكن ان تخلفها امثال هذه المواقف من جانب الادارة العليا تجاه مواد يعتبرها العاملون هامة وضرورية لأنها تشبع عندهم حاجات نفسية معينة لا تستطيع وسيلة اخرى اشباعها . وبالتالي فان الآثار المترتبة على ذلك يمكن ان تدعم بعض الاتجاهات السلبية عند العاملين وتقوئها .

(ج) (اخراج الصحفى :

تتخذ دوريات العلاقات العامة عدة اشكال ، ولكل شكل منها مزاياه وعيوبه . غير ان ما يحدد الشكل الذى تختاره دورية ما يخضع لاعتبارات كثيرة اهمها طبيعة المضمون وطبيعة القراء وطبيعة القائمين بالتحرير . ذلك لان عمق التناول او سطحيته والخلفية الثقافية الواسعة او المحدودة للقراء والتكوين الثقافى والخلقى للمحررين ، كلها اعتبارات تتحكم فى اختيار شكل دورية معينة على اساس انها وسيلة اتصال مطبوعة .

فقد تصدر دورية العلاقات العامة على شكل مجلة يتراوح عرض غلافها ما بين ٦ ، ٨.٥ بوصة وطولها ما بين ٩ ، ١١ بوصة . وتقسم الصفحات الداخلية الى ثلاثة اعمدة وتطبع على ورق ابيض وبألوان متعددة . ويتطلب هذا الشكل جهدا فنيا كبيرا ونفقات ضخمة . ولئن كانت المجلة افضل من حيث الجاذبية وعمق التناول للموضوعات وجديته ، الا انها اكثر صلاحية للمقالات والتحقيقات الصحفية كقوالب للتعبير واقل صلاحية للأخبار . ومعنى ذلك ان اتجاه الموضوعات سوف يركز اكثر على المؤسسة ، ينما خبر عن حفلة عيد ميلاد ابن أحد العاملين يبدو لا مكان له . ودورية الصدور للمجلة تتيح لها مثل هذه الجدية والعمق فى التناول لأنها

(3) Canfield, B. and H. Moore, Ibid, P. 169 also.

تصدر على فترات طويلة اقلها اسبوع بينما الأخبار تتطلب دورية صدور
اسرع واقرب .

وقد تصدر دورية العلاقات العامة على شكل صحيفة نصفية
Tabloid تبلغ مساحة صفحتها حوالى 12×15 بوصة وتطبع على
ورق صحف عادى ولا تستخدم الا لونين . وتعتمد الصحف النصفية على
التناول الصحفى المثير المدعم بالصور الكبيرة الحية . ومن هنا تركز الصحف
النصفية على الأخبار المتصلة اساسا بالاهتمامات الانسانية المثيرة كالجريمة
والحوادث . ولذلك . فان هذا الشكل لا يتلاءم كثيرا مع طبيعة
الموضوعات التى تهتم بها دوريات العلاقات العامة .

واخيرا قد تصدر دورية العلاقات العامة على شكل صحيفة . وهذا
الشكل هو الانسب لطبيعة مضمونها . فهو اقل جدية من المجلة و اقل اثارة
من الصحيفة النصفية وأكثر قدرة على التعبير عن الموضوعات المتصلة
بالادارة والعاملين معا ، بالقوالب والاشكال المستخدمة فيها وبفنون الاخراج
الصحفى المتبعة فيها . غير ان حجم الصحيفة العادية قد لا يكون مناسب
لحجم الموضوعات التى ستشر وحجم الصور المستخدمة فيها . ولذلك
فان الحجم الانسب هو 8.5×11 بوصة على وان تنقسم الصفحة الى
ثلاثة أعمدة ، مع مراعاة التنوع فى الاخراج .

وبذلك تختلف دوريات العلاقات العامة فى الحجم بحسب ما يفضله
القائمون عليها وبحسب ما يتفق مع الفرض منها وحجم جمهورها وطبيعته
والاعتمادات المخصصة لها وحجم مضمون التحرير فيها ونوعيته .
ويعتاد الى ذلك تفاوت هذه الدوريات فى طريقة الطباعة . ويتراوح
هذا التفاوت بين الطباعة على الرونيو والاستنسل وبدون الوان ، الى
الطباعة بالألوان متعددة ، وهناك درجات بين هذه
الطبعة وتلك .

كما أن هذه الدوريات تتفاوت فى كيفية توزيعها ، فهناك مؤسسات
توزعها بالبريد على عناوين منازل العاملين ، ومؤسسات أخرى توزعها
داخليا . وهناك مؤسسات تستعمل الطريقتين معا ، وان كنا نفضل
التوزيع بالبريد على عناوين منازل العاملين ، لما فيها من معان ودلالات
تكمل الأهداف التى تسعى الى تحقيقها .

وإذا كان الشكل الذى تتخذه دوريه ما يعكس مدى فهم القائمين عليها لطبيعة الموضوعات المعبرة عن أهدافها . فانه باستخدام فنون الإخراج الصحفى المختلفة التى تبيح إبراز موضوع معين أو موضوعات معينة بكيفية تجذب نظر القارئ وتشعره بأهميته أو بأهميتها سواء باستخدام العناوين أو الألوان أو الصور أو المساحة أو البنظ أو الاطار أو بالجمع بين عدد منها أو بها جميعها ، يمكن أن يعكس اتجاهات القائمين عليها وميولهم ، وبالتالي تعكس نوعية الأهداف التى يسعون الى تحقيقها من وراء إصدار هذه الدورية .

ولما كانت الإدارة العليا لا تحتاج الى التوجيه المباشر رغم قدرتها عليه لكى تنعكس اتجاهاتها على نوعية الموضوعات التى ينبغى على الدورية أن تركز عليها وتبرزها فإن الإخراج الصحفى لدورية معينة يمكن أن يستدل منه بوضوح على اتجاهات الإدارة العليا ، كما ثبت إمكان الاستدلال على هذه الاتجاهات من المضمون وأهدافه ، بل ومن الكيفية التى تدار بها أيضا وبذلك تضيف العناصر المختلفة لدوريات العلاقات العامة كعمل صحفى ، كل على حدة أو بتماونها ، أدلة واضحة على صلاحيتها كأداة لقياس المناخ النفسى بين العاملين .

ثالثا : دوريات العلاقات العامة كوسيلة اتصال جماهيرى :

تتأثر دوريات العاملين كوسيلة اتصال جماهيرى بالظروف الخاصة بالمؤسسة والظروف الخاصة للقائمين عليها وخلفياتهم الثقافية . ولقد تبين من تحليل التزاوية الإدارية لها كيف تتأثر بظروف المؤسسة وبمنظرة الإدارة العليا الى العاملين فيها ، ويبقى هنا أن نبين كيف تعكس ظروف القائمين عليها وخلفياتهم الثقافية ، على أساس أنهم لا يعملون فى فراغ ، وإنما اختارتهم الإدارة العليا لكى يكونوا همزة وصل بينها وبين العاملين . ثم أنهم تحت مظلة الانتماء الى الإدارة العليا لا يمكن أن يعبروا إلا عن اتجاهات الإدارة العليا .

إن مستوى الاستعداد الثقافى والتعليمى والمهنى المتوفر لديهم يعكس مدى جودة الإدارة العليا فى بناء وسيلة اتصال إيجابية وفعالة مع العاملين ، ونوعية مواقفهم الودية أو غير الودية تجاه العاملين تعكس نفس المواقف للإدارة العليا حتى ولو كانوا أنفسهم غير راضين عن بعض هذه المواقف غير الودية . وهذه كلها انعكاسات من السهل الاستدلال عليها من تحليل مضمون دوريات العاملين فى مؤسسة معينة .

ولا يمكن تصور أن القائمين على دوريات العاملين يمارسون عملهم بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية والثقافية فى بيئة العمل داخل المؤسسة .
فالى جانب ما تكشفه العوامل المتصلة بالمهارات والواقف ومستوى المعرفة المتوفرة لديهم ، فان هناك عوامل أخرى اجتماعية وثقافية لا تقل أهمية كنوع النظام الاجتماعى داخل بيئة العمل ومكانتهم داخل هذا النظام الاجتماعى ، والاطار الثقافى الذى تجرى داخله عمليات الاتصال فى المؤسسة كالقيم والمعتقدات السائدة وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة ، وكذلك توقعاتهم من الإدارة العليا وتوقعات الإدارة العليا منهم .
ذلك لأن الأنظمة الاجتماعية والثقافية تحدد للقائمين على دوريات العلاقات العامة أغراض الإدارة العليا من أى عملية اتصال بالعاملين والمعانى التى تستهدفها من الرسائل التى تستخدمها وكيفية اختيارها لها وتأكيدا على نوعية معينة من الرسائل ، وما الى ذلك .

ان مجمل هذه التأثيرات التى تعكسها دوريات العلاقات العامة بصفة عامة ، هو انها وسائل اتصال ، والاتصال فى أى بيئة أو مجتمع لا بد وان يكون له هدف وغاية ، ووسائل الاتصال وأهدافها وغاياتها لا يمكن أن تنفصل عن الظروف الاجتماعية والثقافية التى تصدر داخلها ، ولا ان تنفصل عن اتجاهات القائمين عليها وقيمهم ومثلهم . انها مرآة صادقة لكل هذه العوامل مجتمعة . بل ان نسيج كيائها ذاته تتكون خيوطه من هذه العوامل ذاتها .

ويضاف الى ذلك ، أن دوريات العاملين كوسيلة اتصال ينبغي أن تهتم باهتمامات العاملين ومعرفة مدى تأثيرها عليهم وما يرغبون اضافته الى مضمونها ، فهذه كلها أمور ينبغي ان توضع فى الاعتبار . ذلك لان رسالة هذه الدوريات لا تتوقف عند حد صدورها فقط ، ولكن رسالتها الحقيقية هى فى تحقيق الأغراض التى صدرت من أجلها . وقياس هذه الأغراض بصفة منتظمة يضطلع هذه الدوريات بصفة دائمة على الطريق الصحيح .

واذا كانت هناك حقيقة وأفعة ومعترف بها فى المؤسسات على اختلاف أنواعها ، وهى أن الجالسين على القمة لا يفهمون آراء الجماهير عند القاعدة لأنهم مشغولون دائما ولا يحاولون أن يتحققوا من الأمور كما اشار الى

ذلك ماوتسى تونج فى صحيفة نيويورك تايمز (١) ، فان دوريات العاملين تستطيع ان تغير هذا الواقع باهتمامها بردود فعل الجماهير تجاهها وتجاه كل ما يتصل بالمؤسسة التى تصدرها من ناحية ، وباهتمامها بمدى استجابة الادارة العليا بردود الفعل هذه ، من ناحية ثانية ، وبذلك يتحقق الفهم المشترك بين القمة والقاعدة ، وان كان جهدا هنا بشقيه يتوقف ايضا على اتجاهات الادارة العليا وتأثيراتها على اتجاهات القائمين عليها ، وهذه نقطة أخرى .

واخيرا ، فان دراستنا لهذه الزوايا الثلاث لدوريات العاملين بهذه الكيفية ليس معناه ان كلا منها يمر بذاته فقط عن جانب أو أكثر من جوانب تأثيرها باتجاهات الادارة العليا . فتكامل الزوايا الثلاث هو الذى يعطى لهذه الدوريات ابعادا اكبر لقدرتها على التعبير عن المفهوم المتخفى للملاقات العامة ، ولقدرتها على عكس اتجاهات الادارة العليا ، وبالتالي يعطيها أهمية اكبر كمدخل لقياس المناخ النفسى بين العاملين .

ولذلك ، فان دوريات العاملين بتكامل زواياها تصبح لقاءا فكريا متجددا ومنظما بين الادارة العليا والعاملين فى كل مؤسسة ، على صفحاتها يناقشون مشكلاتهم . وكيفية التطلب عليها وما يقدمه كل منهم للآخر وما ينتظره كل منهم من الآخر . انها تصبح بوتقة للتفاعل الفكرى والشعورى والعاطفى . كما تصبح مجالا للتكيف والتوافق بكل ما يحققه لها تكامل زواياها كوسيلة ورسالة وديناميكية اجتماعية بين الطرفين ، هذا من ناحية . ثم ان اختلال هذه العناصر المتوازنة يحمل مؤشرات لها معناها ومفزاها بالقدر الذى يصلح اساسا للتنبؤ بالاتجاهات العامة للمناخ النفسى للعاملين ، وهذا من الناحية المقابلة .

وعلى ذلك ، فان تحليل مضمون هذه الدوريات باستخدام منهج تحليل المضمون ، يمكن ان يودى الى مؤشرات ذات قيمة علمية فيما يتعلق ما تشير اليه ، يمكن ان يودى الى مؤشرات ذات قيمة علمية فيما يتعلق باتجاهات المناخ النفسى للعاملين فى مؤسسة معينة . واذا كانت هذه الخلاصة يمكن الخروج بها من الدراسة النظرية للفروض العلمية التى

(4) Harriman, R. "Up and Down The Communication Ladder." Harvard Business Review vol. 52, September - October, 1974. P. 151.

R. Harrison

يقوم عليها هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة ،
فان الدراسة العملية تصبح ضرورة ملحة من ناحيتين : اولاهما ، اثبات
مدى الاهمية العملية لهذا المدخل ولما يقوم عليه من فروض علمية
نظرية يمكن استنتاجها من دراسات علوم الادارة والاتصال والاجتماع
والنفس . وثانيتهما ، تقديم الكيفية العملية لتطبيق هذا المدخل
حتى تصبح فائدته العملية ميسرة للباحثين والممارسين معا ، وحتى يمكن
أن نعبر بهذا التطبيق العملى الفجوة بين الخيال الفسيح للنظرية
المجردة والإمكانات المحدودة للواقع .

القسم الثاني

التطبيق العملي ونتائجه

الفصل الرابع

فروض الدراسة التطبيقية وإجراءاتها

يتطلب الانتقال من الدراسة النظرية الى التطبيق وضع عدد من الاعتبارات التي تجعل هذا الانتقال آمنا وهادفا . ذلك لأن هذا الانتقال يعنى انتقالا من التجريد الى التحديد ومن التعميم الى التخصيص . ومن الطبيعي أن تكون هذه الاعتبارات كالمضامين ، وخاصة في مجال كمجال العلاقات العامة التي لم يحسن فهم ضرورتها وطبيعتها ومضمونها عند التطبيق في المؤسسات المعاصرة بصفة عامة وبدرجة اسأت إليها في حالات كثيرة .

فلقد قامت الدراسة النظرية لهذا المدخل على عدد من النتائج التي توصلت إليها علوم الإدارة والاتصال والاجتماع . وعرضت هذه النتائج العامة بالكيفية التي توضح الترابط المتصل بينها ، وصولا الى مدخل ذي اسس متكاملة تستهدف قياس المناخ النفسي للعاملين في المؤسسات المعاصرة ، بالاعتماد على تحليل المضمون في دوريات العلاقات العامة . لكن المفاهيم الاساسية في الدراسات النظرية تحتاج الى قدر من التبسيط في حالة الانتقال الى التطبيق ، وان كان التبسيط هنا لا يعنى بالضرورة الخروج على مضمونها ، وانما يعنى مزيدا من التحديد العملي لها .

ثم ان التعميم في الدراسات النظرية لا يجعلها تهتم كثيرا بجزئيات الواقع . انها تنظر الى الحالات الواقعية بعيني طائر يطق على ارتفاع . ومن هنا كانت ضرورة التطبيق ، لأن احتكاك النظرية بالواقع هو السبيل لاثبات سلامتها وأصالتها . غير أن الواقع مليء باللازمات التي قد تسيء الى النظرية ولا تخدم اهدافها اذا لم نحسن فهم طبيعة الاسس التي تقوم عليها ونوعية الصلة التي تشدها الى بعضها . وهذا يعنى أنه كلما كان الواقع سليما من الناحية العلمية ، كلما كانت نتائج الانتقال من النظرية الى التطبيق أكثر صحة وصدقا .

ولنضرب مثلا توضيحيا ، فالإدارة العليا لشركة النمر لصناعة السيارات تنظر الى العلاقات العامة على أنها نشاط للتعامل مع الجماهير الخارجية ، والمستهلكين منهم على وجه التحديد . أما الجماهير الداخلية من العاملين ، فان التعامل معهم يتم عن طريق إدارة تسمى بالتوجيه المعنوي ، ورغم أن الاشراف على إصدار مجلة الشركة من اختصاص إدارة التوجيه المعنوي ، فان مضمونها يعتبر واجهة اعلانية لمنتجات الشركة . وبذلك لا نستطيع القول أن دورية كهذه تصلح للتطبيق ، وان كان صدورها بهذه الكيفية وبناء على هذه المفاهيم التي تسيطر على

ادارة الشركة لا يخلو من مغزى هام بالنسبة لتطبيق العلاقات العامة هناك .

ويضاف الى ذلك ، ان الاسس النظرية المترابطة لهذا المدخل فصد بها استخدامها في قياس المناخ النفسى بين العاملين في كل المؤسسات المعاصرة بصفة عامة طالما لا تتعرض للاساليب كالتى اشرنا اليها ، هذا من ناحية . غير ان صدق التطبيق يصح في مواجهة مؤسسة واحدة ، كما يصح في مواجهة عدد منها ، ويتوقف ذلك على الهدف من التطبيق . فان كان الهدف ، كما هو في الدراسة التى نحن بصدها الآن مثلا وهو لا يزيد عن وصف الكيفية التى تعمل بها الاسس النظرية لهذا المدخل وتحديد نتائجها ، فان مؤسسة واحدة تكفى . وان كان الهدف دراسة مقارنة ، كان التجهد ضروريا .

غير انه في الحالتين لابد وان يتوفر اكبر قدر من المعلومات عن الوحدة او الوحدات التى نختارها للتطبيق . ويمكن تحقيق ذلك بتوجيه عدد من الاسئلة المفتوحة الى المشرفين على دورية العلاقات العامة ، وراعى فيها عنصر ثبات الاجابات التى تستهدفها . وتفيد الاجابات التى نحصل عليها في ناحيتين اساسيتين ، اولاهما تتصل بالتأكد من سلامة اختيار العينة ، وثانيتهما تتصل بالمساهمة في تفسير النتائج التى نصل اليها من تحليل العينة .

ويضاف الى ذلك ، ان الهدف من التطبيق في الحالتين يقف عند اعطاء نتائج تكشف عن اتجاهات ذات مغزى في مضمون دوريات العلاقات العامة واخراجها . ولكن التفسير كمرحلة نهائية للدراسة التطبيقية يتطلب الرجوع الى الدراسة النظرية واسسها المترابطة ، لكى نصل الى الابعاد التى تصلح مدخلا لفهم طبيعة المناخ النفسى بين العاملين في العينة التى تخضع للدراسة التطبيقية . وبهذه الحدود للدراسة التطبيقية . تصبح جزءا مكملا لاسس الدراسة النظرية ، فهى تبين كيف تعمل ، ولكنها تحتاج اليها في تفسير نتائجها ومقارنها وابعادها وامكانية الاستفادة منها .

تلك كلها اعتبارات تضمن الامان والسلامة للانتقال المثمر من النظرية الى التطبيق ، وهى تعطى للباحث قنطرة عبور ذات اتساع معين وحمولة محدودة تحدد حجم حركته وسرعته ، ولكنها تصل به في النهاية الى ما يبتغيه . وبناء على هذه الاعتبارات المترابطة والمتتابعة ومع مراعاة القواعد العلمية لمنهج تحليل المضمون ، يمكننا ان نتناول خطوات الدراسة التطبيقية بالتحليل .

اولا : تحديد المفاهيم الاساسية وتبسيطها :

اذا عدنا الى الدراسة النظرية ، وجدنا أن الصراع بين المصالح الأساسية للمؤسسة والمصالح الأساسية للعاملين بها ، هو الذى يعطى لاتجاهات الادارة العليا ابدولوجياتها وتقسيماتها . ويقدر اتساع الزاوية التى تقدر منها الادارة العليا المصالح الأساسية للعاملين ، بقدر ما تتفاوت درجات الايجابية والسلبية فى المناخ النفسى السائد بينهم . وبمعنى آخر ، أن درجة التوازن بين المصالح الأساسية للمؤسسة والمصالح الأساسية للعاملين هى التى تحدد درجة صلاحية المناخ النفسى بينهم وسلامته . ذلك لأن المصالح الأساسية للعاملين هى العامل الاساسى فى تشكيل مناخهم النفسى .

وبالتالى ، فان الوصول الى تحديد درجة هذا التوازن ، يعنى وصولنا الى مدخل لفهم طبيعة المناخ النفسى للمؤسسة . بمعنى أن تحديد هذه الدرجة من نتائج تحليلنا لمضمون دورية العلاقات العامة فى مؤسسة معينة ، يقف بنا داخل اطار من اسس الدراسة النظرية على مدخل يؤدى بنا الى فهم طبيعة المناخ النفسى بين العاملين فى هذه المؤسسة . وعلى ذلك يكون عندنا ثلاثة مفاهيم اساسية تتطلب التحقيد والتبسيط ، وهى : مصالح المؤسسة ومصالح العاملين وكيفية انمساكها جميعها على مضمون دوريات العلاقات العامة . ويعتمد تحديدنا لهذه المفاهيم الاساسية وتبسيطها على ما يمكن استنتاجه من نفس الدراسات التى اعتمدنا عليها فى تحليلنا للأسس النظرية التى قام عليها هذا المدخل ، حتى نتحاشى التناقضات التى تحدث بين الآراء النظرية المتباينة فى كثير من الاحيان .

(١) مصالح المؤسسة :

قد يبدو هذا الاصطلاح عاما وغامضا . وذلك لأن حدود هذه المصالح قد تضيق بدرجة لا تسمح الا بأبائية أولئك الذين يدبرونها فقط . وقد تتسع لتعطى الوانا متباينة من الانانية والغيرية وبمفاهيم وفلسفات كثيرة ومتعددة ، تماما كما يحدث للفرد المادى ، فهو لا يرى الا نفسه ، وقد يرى نفسه على ضوء ارتباطاته وعلاقاته الاجتماعية ، وما بين الطرفين درجات متفاوتة يميل بعضها الى هذا الطرف ، ويميل بعضها الآخر الى ذلك الطرف ، ولكنه فى جميع الاحوال لا ينسى نفسه مطلقا . وهذه

الحقيقة لا تتعارض مع ما يقول به علماء الاجتماع من أن الإنسان اجتماعي بطبعه . فهذا جانب ، وما نقول به جانب آخر ولكنهما يسيران معا ويتعاشيان معا داخل كل مجتمع .

وهناك دراسة قام بها الباحث الأمريكي هاريسون R. Harrison لتحديد مصالح المؤسسة والعاملين بها (١) . ويمكن أن نعتمد عليها كتمهيد يوصلنا الى تبسيط المقصود بهذا الاصطلاح . ففي هذه الدراسة يحدد الباحث ثلاث مصالح أساسية للمؤسسة ، هي :

١ - الاستجابة الفعالة للتهديدات التي تحدث في البيئات المعقدة والخطرة .

٢ - التعامل بسرعة وفعالية مع البيئات المتغيرة والمعقدة .

٣ - التعاون الداخلي وتنسيق الجهود لتوفير احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها على أساس أن الاحتياجات الفردية أقل أهمية من احتياجات المؤسسة .

وقد تكون هذه المصالح الأساسية أكثر وضوحا في حالة المؤسسات الاقتصادية . لكن المؤسسات جميعها ، سواء منها المؤسسات الاقتصادية أو مؤسسات الخدمات تقوم على قاعدة واحدة هي الجهد المكلف . والجهد المكلف في حالة المؤسسات الاقتصادية ينتظر له عائد يترجم اقتصاديا بالربح . أما الجهد المكلف في حالة مؤسسات الخدمات لا ينتظر منه عائد مادي . وعلى ذلك إذا أخذنا بإمكانية تواجد هذه المصالح الأساسية في حالة مؤسسات الخدمات أيضا ، فإنه يمكن إجمالها في عبارة واحدة فقط ، هي : المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة وهذه المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة تأخذ صفة اقتصادية في مواجهة المؤسسات الاقتصادية ، كالشركات الإنتاجية والتجارية وتندرج تحتها مفاهيم كثيرة تعبر عنها كالإنتاج المتزايد والأرباح والسمعة الطيبة والعلاقات المساعدة مع البيئة الداخلية في مواجهة العاملين ، والعلاقات السلمية مع البيئة الخارجية في مواجهة المجتمع المحلي أو المجتمع الكبير الذي تنتسب إليه . وما شابه ذلك .

(1) Harrison, R. "Understanding Your Organization's Character."
Harvard Business Review, vol. 50, May - June 1972. P. 120.

كما أن هذه المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة تأخذ صفة سياسية في مواجهة مؤسسات الخدمات ، كوزارات الصحة والتكوين والتعليم والشئون الاجتماعية وما شابه ذلك . وتندرج تحتها مفاهيم كثيرة تعبر عنها كالخدمة الممتازة وتطوير المجتمع والسمة الطيبة والتفاعل الإيجابي القادر للفرد مع المجتمع ، وهكذا . فهذه المؤسسات قامت أساسا لتطوير الفرد والمجتمع ، ومكانتها في المجتمع تتحدد على ضوء ما تحققه من خطوات نحسب هيبدا الهدف .

وتتشترك المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات الخدمات في بعض المفاهيم المتدرجة تحت المكانة الاقتصادية أو السياسية ، وهذا يرجع إلى العلاقة العضوية الواحدة بين هذه المؤسسات ومجتمعاتها . لكن الحد الفاصل بينها ، هو أن المؤسسات الاقتصادية تنظر إلى المجتمع من زاوية أهدافها الذاتية ، ولكن مؤسسات الخطمات تنظر إليه من زاوية عامة مجردة .

وقد يقال : وأين الصراع إذن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين في حالة مؤسسات الخدمات إذا كنا نقول بأنها تنظر إلى المجتمع بعينين مجردتين ؟ أن الصراع هنا - في تقديرنا - يصبح صراعا بين رؤية الإدارة العليا للأهداف الاجتماعية المطلوبة منها ، أي بين رؤيتها لمصالح المجتمع ورؤية الجماهير الداخلية والخارجية لمصالحها التي تتوقعها . وبالتالي فإن المضمون العام للأيدولوجيات التي تعتنقها الإدارة العليا في مواجهة جميع المؤسسات يصبح واحدا .

وبهذا التحديد المبسط لمصالح المؤسسة ، أيا كان نوعها ، تصبح كل العناصر التي تخدم هذا الهدف الاستراتيجي للمؤسسة ، متشكلا في المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة ، عناصر داخلة في مفهوم المصالح الأساسية للمؤسسة . بمعنى أن كل عنصر يخدم هذا الهدف الاستراتيجي ويساهم في تحقيقه يعتبر مصلحة من مصالح المؤسسة ، سواء أكان ذلك في مجال تعبئة الجهود المكلفة أو في مجال العائد الاقتصادي أو السياسي أو في مجال ما يساعد على هذا وذلك ، سواء كنا في مواجهة مؤسسات اقتصادية أو في مواجهة مؤسسات للخدمات العامة .

(ب) : مصالح العاملين :

وهذا الاصطلاح أيضا عام وغامض . وقد يضيق بحيث لا يتسع

الاشاعر الانانية ، وقد يتسع ليشمل مزيجا من مشاعر الانانية والفيرية .
فالفرد له حاجاته الفسيولوجية والاجتماعية والنفسية ، ولكنه عضو
فى بيئة عمل لها انظمتها واهدافها ، وهى التى تحدد حجم الاشباع
المسموح له به . ومن هنا كانت مصالح العاملين اصطلاحا يشتمل على
كثير من المفاهيم والنظريات ، مما يتطلب قدرا من التحديد البسيط .

وبالعودة الى الدراسة التى قام بها الباحث الأمريكى هاريسون
R. Harrison ، والتى سبق الإشارة إليها ، نجد انه يحدد ثلاث مصالح
اساسية للعاملين مشتقة بصفة رئيسية من تلك الحاجات الفسيولوجية
والاجتماعية او النفسية التى يستهدفها الفرد فى حياته ، وهذه المصالح
الاساسية الثلاث ، هى :

١ - توفير الامان الاقتصادى والسياسى والنفسى .

٢ - توفير الفرص التى تربط بين الجهود المبذولة والاهداف الخاصة
التي تحمل معان شخصية للأفراد .

٣ - السعى نحو تطوير الأفراد ورفيهم ، حتى ولو تعارض ذلك
مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة .

وبمقارنة هذه المصالح الانسانية الثلاث بالحاجات التى اشتقت
منها ، يمكن القول انها تعبر عن جانبين متكاملين فى الانسان ، اولهما ،
الجانب المادى وتمثله الحاجات الفسيولوجية كالأجر المناسب والسكن
المناسب والمريح والغذاء المناسب والانتقال المريح بين السكن ومكان
العمل والمظهر المناسب والتطور المناسب والعمل الممتع وما شابه ذلك .
وهذه الحاجات بتحققها للفرد يتحقق له ما يسمى بالامان الاقتصادى .
وثانيهما ، الجانب المعنوى وتمثله الحاجات الاجتماعية او النفسية ،
كالعلاقات الحسنة والتفاعل الإيجابى والقدرة على الابتكار وتأكيد الذات
والتثقيف والمعرفة وغيرها ، وهذه الحاجات بتحققها للفرد يتحقق له
ما يسمى بالامان الاجتماعى والنفسى سواء داخل بيئة العمل او فى بيئته
الخارجية . والفرد يحتاج الى الامان بكل معانيه . لكى تكون شخصيته
متزنة وإيجابية .

وإذا كانت مصالح المؤسسة لا خلاف عليها بين الاتجاهات الادارية
المختلفة للادارة العليا ، وكان الصراع بين الاعتبارات التى تقدم مصالح
المؤسسة والاعتبارات التى تقدم مصالح العاملين هى التى تحدد طبيعة

هذه الاتجاهات الإدارية وتقسيماتها ، فانه يمكن القول استطرادا لهذا الاستنتاج ، ان الصراع يتركز أساسا بين مصالح المؤسسة والجانب الاجتماعي أو النفسى من مصالح العاملين . ذلك لان الجانب المادى اكثر تحققا فى المؤسسات المعاصرة من الجانب المعنوى ، بل ان تحقيق درجة أو درجات من الجانب المعنوى للفرد ، هو الذى يحدد بشكل رئيسى نومية هذا الاتجاه الإدارى أو ذلك ، وان كنا لا نتجاهل أهمية العوامل الأخرى ، وخاصة ما يتصل منها بشخصية رجال الإدارة العليا .

وعلى ذلك ، يمكن تحديد مصالح العاملين ، كاصطلاح مستخدم هنا ، فى عبارة واحدة هى تحقيق التوازن بين الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية للعاملين داخل المؤسسة وتتفاوت قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين عناصر المكنة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة وقدرتها على تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية للعاملين بها . يكون التفاوت بين الاتجاهات الإدارية للإدارة العليا ، من ناحية ، ويكون التفاوت بين درجات الإيجابية والسلبية فى المناخ النفسى بين العاملين ، من ناحية أخرى ، وهذا يبنى أن كل العناصر التى نستخدم تحقيق اشباع هذه الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية وتحقيق التوازن بينها ، هى عناصر داخلية فيما تقصده هنا بمصالح العاملين .

(ج) : انعكاس مصالح المؤسسة والعاملين على مضمون دوريات العلاقات العامة :

لا شك ان الصراع بين الاعتبارات التى تقدم مصالح المؤسسة والاعتبارات التى تقدم مصالح العاملين تقرر نتيجته فى الإدارة العليا ، ثم تترجم هذه النتيجة الى سياسات وقرارات وأنماط سلوك وعلاقات ومعاملات ، وبالتالي يتحدد حجم الاشباع للحاجات الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية عند العاملين ، وحجم الاشباع هذا يحدد درجة الإيجابية أو السلبية فى المناخ النفسى بينهم .

ولتلقى دوريات العلاقات العامة مع هذه الحلقات المتتالية والمتشابهة فى نقطتين أساسيتين ، تجعلان منها مرآة صادقة تعكس مدى التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين . فالإدارة العليا حريصة على أن يكون مضمون دورية العلاقات العامة ، ومضى احدى وسائلها الأكثر أهمية للاتصال بالعاملين ، مصبرا تعبيرا أميناً عن اتجاهاتها بالكيفية التى تشجع

العاملين بهذه الاتجاهات ، هذا من ناحية . ثم ان مضمون دورية العلاقات العامة كوسيلة صحفية ، هو انعكاس لواقع المؤسسة كما هو بكل ما يوجهه من سياسات وقرارات ، وبكل ما يتفاعل فيه من علاقات ومعاملات ، وهناك قاعدة صحفية تقول : ان الصحيفة مرآة لمجتمعها ، وهذا من ناحية ثانية .

ولذلك ، فانه ليس غريبا ان تتخذ دوريات العلاقات العامة لنفسها من الاهداف ما تستطيع به ان تعبر عن مكانتها في نظر الإدارة العليا ، وان تختار مضمونها بالكمية والنوعية وكيفية تناول والعرض بحيث تصبح قادرة على عكس واقع المؤسسة التي تصدر داخلها . ومعنى ذلك ان دوريات العلاقات العامة يمكنها ان تعكس مدى التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين بما تراعيه من توازن في اهدافها وتوازن في حجم ونوعية واخراج المضمون المعبر عن هذه الاهداف .

وعلى ذلك ، اذا وضعنا اهدافا مثالية تحقق بها دوريات العلاقات العامة التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين ، ثم وضعنا مقاييس موضوعية لتحليل المضمون المعبر عن هذه الاهداف ، فان نتائج التحليل لا بد وان تعكس هذا التوازن تحريرا واخراجا . فاذا لم نصل الى هذا التوازن نتيجة للتحليل ، فان هذه النتيجة تشير الى درجات من عدم التوازن في اهدافها ، وبالتالي تعكس نوعيات من الاتجاهات الإدارية المعبرة عنها . فالتركيز على مصالح المؤسسة مثلا بالإضافة الى قدر من التركيز على الجانب المادي من مصالح العاملين يعبر عن ايدولوجية تقليدية . واذا اضيفت الى الحالة السابقة قدر من التركيز على جزء من الجانب المعنوي من مصالح العاملين ، كان هذا تعبيراً عن ايدولوجية تقليدية تؤمن بالعلاقات الإنسانية . وكلما زاد الجزء المعنوي ، كلما كان هذا تعبيراً عن ايدولوجية متحررة من الافكار التقليدية ومؤمنة بالقرارات الإنسانية وبتكامل الحاجات الأساسية للفرد .

غير ان الحياة الواقعية لا تعرف هذه الفواصل الدقيقة بين هذه الاتجاهات الإدارية ، وانما توجد هناك درجات شتى ، ثم ان المؤسسة لا تستمر على درجة واحدة ، وانما الظروف قد تضطرها الى الانتقال من درجة الى درجة أعلى أو أقل ، وخاصة في حالة تغير الإدارة العليا أو تنظيمها بمديرين جدد ذوي اتجاهات مخالفة لما كان سائدا فيها . ولذلك فان تحديد الفترة الزمنية يعتبر أمراً حيوياً بالنسبة لأي دراسة تطبيقية تستهدف الوصول الى نتائج مستقرة فيما يتعلق بتحديد نوعية

الاتجاهات الادارية المؤثرة على المناخ النفسى بين العاملين فى مؤسسة معينة عن طريق تحليل مضمون دورية العلاقات العامة التى تصدرها .

وقد يفهم من هذا الاستنتاج ان اختيار اعداد معبرة عن فترة زمنية واحدة لكشف اتجاهات الادارة العليا التى لم يحدث لها اى تغيرات او تعديلات خلال تلك الفترة الزمنية ، يمكن ان يكون كافيا كمينه للدراسة التطبيقية . غير ان الاستمرار والتتابع شرطان حيويان لان دورية العلاقات العامة لا تمكس أهدافا استراتيجية فقط ، ولكنها تمكس واقعا يوميا معبرا عن هذه الاهداف . ومن هنا كان الاستمرار والتتابع ضروريين لتوفير ما يسمى بعنصر الحشد فى مضمون الدورية بالقدر الذى لا يترك ثغرات للتأويل او التحليل .

وعلى ذلك ، فانه لا عبرة بنسبة تمثيل العينة لكل الاعداد التى صدرت من دورية معينة ، وانما العبرة الوحيدة هنا بتتابع الاعداد المعبرة عن فترة زمنية واحدة لادارة عليا واحدة . وقد يقلل ان هذه النقطة لا تخدم الدراسات التطبيقية المقارنة . ولكننا نبغى ان نضع فى الحسبان ونحن نرد على هذا القول ، ان الهدف من المدخل الذى نقدمه هنا ليس تحليلا للاتجاهات الادارية ، وانما الهدف تحليل المناخ النفسى للعاملين ، واذا سمحنا بدخول اتجاهات عديدة بقصد المقارنة ، فان هذا لن يفيد الهدف الذى يسمى هذا المدخل الى تحقيقه . انه الصق بخدمة الواقع الكائن بالفعل فى مؤسسة معينة ، وليس مقصودا به ماضيها وحاضرها معا .

ومع ذلك ، فان الدراسات التطبيقية المقارنة يمكن ان يخدمها هذا المدخل من زاوية اخرى . فاذا استطعنا تطبيقه فى اكثر من مؤسسة داخل منطقة واحدة او مناطق متعددة ومتصلة ، لأمكن اجراء مقارنة بين النتائج التى يصل اليها ، وصولا الى معرفة مدى الإيجابية أو السلبية فى المناخ النفسى بين العاملين فى كل مؤسسة منها على حدة ، للتنبؤ بقدر من التأثيرات الخارجية المشكلة للمناخ النفسى بين العاملين فى منطقة واحدة او فى عدة مناطق متصلة . وهذا النوع من الدراسات التطبيقية المقارنة يخدم الواقع الكائن بالفعل ايضا ، سواء داخل منطقة واحدة او مناطق متعددة ومتصلة .

وبذلك ، تضيف خطوة تحديد المفاهيم الاساسية وتبسيطها هنا

مزيدا من الاعتبارات التي تضمن للتطبيق سلامته ، وتضيء الطريق امام خطوات آمنة تصل بالدراسة التطبيقية الى اهدافها . وقد يقال بان هذه الاعتبارات الكثيرة تقيد اطلاق هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى . وهذا قول صحيح ، لان المدخل لا يقدم نظرية متكاملة فى مجال مادى ، وانما يقدم افكارا عملية فى مجال انسانى . فاذا أضفنا الى ذلك انه مجال انسانى اتسع للكثير من الملابس والمتناقضات ، لامكن ادراك مدى أهمية هذه الاعتبارات ومبررات النظر اليها على انها حدود تقيد اطلاق هذا المدخل عند التطبيق الواقعى .

ثانيا : تحديد الفروض الأساسية للدراسة :

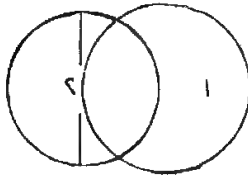
انتهت الدراسة النظرية لهذا المدخل الى نتائج أكدت ان ما ينتهى اليه الشد والجذب بين مصالح المؤسسة والعاملين هو الذى يحدد أساسا نوعية الاتجاهات الادارية للادارة العليا ، كما انه يحدد درجة الإيجابية او السلبية فى المناخ النفسى بين العاملين . كما انتهت دراسة المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة التطبيقية الى نتائج تبسط مدلول ما نقصده بمصالح المؤسسة ومصالح العاملين وكيفية انمكاس درجة الصراع بينها على مضمون دوريات العلاقات العامة .

والفروض الأساسية التى نضمها هنا اشبه بالاحتمالات المتوقعة . وتقوم هذه القروض او الاحتمالات على تسلسل الحلقات المترابطة للأسس النظرية لهذا المدخل الى جانب قيامها على نقط التقاء مضمون دوريات العلاقات العامة مع هذه الحلقات المتتابعة والمترابطة . ولذلك فانه لا ينتظر تحقيقها جميعها أو نفيها جميعها ، وانما تستهدف الدراسة التطبيقية اثبات أحدها كمدخل لفهم المناخ النفسى فى عينة الدراسة .

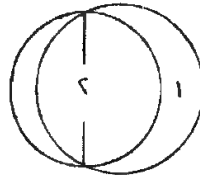
وإذا أخذنا بالبدئية الصحفية القائلة بأن لكل دورية صحفية دوائر اهتمام تعكس اهدافها واتجاهاتها المستمدة أساسا من اهداف الذين يصدرونها واتجاهاتهم ، فان دورية العلاقات العامة لها دائرتان أساسيتان للاهتمام . وتشمل الدائرة الأولى مصالح المؤسسة بمفهومها المبسط والمقصود به مكانتها الاجتماعية النابتة والقادرة والمتطورة . وتشمل الدائرة الثانية مصالح العاملين والمقصود بها التوازن بين حاجاتهم الأساسية . وتنقسم الثانية الى نصفين افتراضيين ، أحدهما يضم الحاجات الفسيولوجية للعاملين التى تستهدف تحقيق الأمان الاقتصادى لهم . وثانيهما ، يضم الحاجات الاجتماعية او النفسية التى تستهدف تحقيق الأمان النفسى

والسياسى . وافترضنا لهذا التقسيم المتساوى للدائرة الثانية تابع
أساسا من الضرورة الملحة لتحقيق التوازن بينهما .

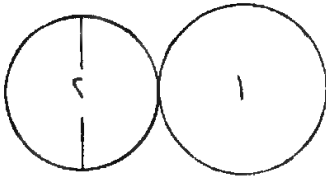
وبلاحظ هنا ان الدائرتين الأساسيتين لاهتمام دورية العلاقات العامة
ليستا منفصلتين ، فان الواقع الايدلوجى للمؤسسات المعاصرة يفرض عليهما
التداخل بدرجات متفاوتة ، بمعنى اكتمال الدائرة الأولى على حساب
اجزاء من الدائرة الثانية ، كما هو مبين فى الأشكال التوضيحية
الأربعة التالية :



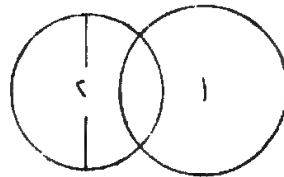
شكل رقم (١)



شكل رقم (٢)



شكل رقم (٣)



شكل رقم (٤)

وعلى ذلك ، نستطيع ان نحدد الفروض الأساسية أو الاحتمالات
المتوقعة للدراسة التطبيقية ، آخذين فى الاعتبار كل ما تقدم من نتائج
واعتبارات وملاحظات . كما يلى :

الفرض الأول : اذا كان اتجاه الادارة العليا تقليديا فان الدائرة الأولى
لاهتمام دورية العلاقات العامة سوف يطفى على اهتمامها بالدائرة الثانية ،
بحيث لا تسمح الا بقدر محدود من الاهتمام . بالحاجات الفسيولوجية
للعاملين ، او لا تسمح الا بقدر محدود من الاهتمام بالحاجات الفسيولوجية
(م - ٦ المناخ النفسى)

وبقدر اقل من الاهتمام بالحاجات الاجتماعية او النفسية ، وهو ما نسيمه بالاتجاه التقليدى المخفف او المستتر .

الفرض الثانى : اذا كان اتجاه الادارة العليا اكثر تحررا بحيث يميل بدرجة ملحوظة الى الاعتراف بالعلاقات الانسانية والقدرات الانسانية ، فان اهتمام دورية العلاقات العامة سوف لا يسمح الا باقل قدر ممكن من التداخل بين دائرتى اهتمامها بحيث يبدو واضحا وبدرجات لا تقبل الشك أن مصالح العاملين وخاصة الجانب المعنوى منها ، يجد اكبر قدر من الاهتمام .

الفرض الثالث : اذا كان اتجاه الادارة العليا مثاليا ، فان دائرتى اهتمام دورية العلاقات العامة سوف تتماسا ولكنها لن تتداخلا . وهذه حالة مثالية يتحقق فيها التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بشكل كامل تقريبا . وان كانت ظروف التطبيق الواقعى للمؤسسات المعاصرة تستبعد هذه الحالة المثالية ، الا أن مجرد افتراض ضرورة تحقيقها ولو من الناحية النظرية يجعلنا نعتبرها فرضا قائما أو احتمالا متوقعا مهما تضاءلت فرص قيامه أو حدوثه .

أن هذه الفروض الأساسية الثلاثة أو الاحتمالات المتوقعة الثلاثة ، تصور النقطتين اللتين تلتقى عندهما دورية العلاقات العامة مع الحلقات المتتالية والمتشابهة للأسس النظرية لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسى بين العاملين فى المؤسسات المعاصرة . ذلك لان دوائر الاهتمام هى التى تحدد أهداف الدورية الصحفية ومضمونها تحريريا واخراجا . وبالتالي ، فان تحديد درجة التوازن بينها يمكن ان يثبت احد هذه لفروض الأساسية كمدخل لفهم طبيعة المناخ النفسى فى مجتمع العينة .

الثا : اختيار عينة الدراسة :

يقصد باختيار العينة هنا ثلاثة أمور هامة : اولها يتصل باختيار المؤسسة التى نريد تحليل المناخ النفسى بين العاملين فيها . وثانيها يتصل باختيار العينة الزمنية التى يراد قياس المناخ النفسى خلالها . وثالثها ، اختيار عينة الأعداد من دورية العلاقات العامة التى تصدر فى هذه المؤسسة ، والمعبرة عن هذه الفترة الزمنية المقصودة .

وتتكامل الأمور الثلاثة معا لتشكل هنا هذه الخطوة الثالثة من خطوات الدراسة التطبيقية (٢) .

(١) عينة المكان :

فيما يتعلق باختيار المؤسسة ، وضعنا ثلاثة شروط أساسية :
أحدها ينص على ضرورة أن تكون المؤسسة ناجحة بدرجة ملحوظة بالمفهوم الاقتصادي . وثانيها ، ينص على ضرورة أن يكون المفهوم المهنى للعلاقات العامة ومكانتها على درجة ملحوظة من السلامة العلمية . وثالثها ، أن تكون دورية العلاقات العامة التي تصدرها المؤسسة تعبيراً عن هذه الدرجة الملحوظة من السلامة العلمية للعلاقات العامة بها ، إلى جانب صدورهما بانتظام لفترة زمنية طويلة نسبياً . وهذه الشروط الأساسية الثلاثة أريد بها توفير أكبر قدر من الوضوح والثبات لاجراءات الدراسة لتطبيقية ونتائجها .

وبعد محاولات غير ناجحة لاختيار المؤسسة في إطار من هذه الشروط الثلاثة ، وقع الاختيار على شركة المقاولون العرب ، فقد تبين من حساباتها الختامية لسنة ١٩٧٧ ، أن الأعمال والمشروعات التي نفذتها الشركة والوحدات الاقتصادية التي ساهمت في رأس مالها بنسبة ٥٠٪ بلغت قيمتها حوالي ٢٠٠ مليون جنيه . وهذه القيمة تمثل ما يزيد على ٥٠٪ من إجمالي ما نفذته جميع شركات المقاولات المصرية في نفس العام ، والبالغ ٤٢٠ مليون جنيه . بل أن حجم تعاقداتها على مشروعات جديدة بلغ أكثر من ٧٠٠ مليون جنيه حتى نهاية السنة نفسها (٣) . وهذا يعني بالمفهوم الاقتصادي أن الشركة ناجحة ومتطورة بدرجة ملحوظة .

ويؤكد هذا الاستنتاج أن الشركة بدأت نشاطها سنة ١٩٣٨ كملكية خاصة واتسعت أنشطتها لتشمل كل جميع أنواع المقاولات المعروفة تقريباً من طرق وكبارى ومصانع ومنشآت عامة كالمساجد والكلليات الجامعية ،

(٢) تعتمد هذه الخطوة بإعدادها الثلاثة المكانى والزمنى والعيدى على الدراسة التمهيدية لأعداد المجلة وعلى إجابات مدير تحرير المجلة على الأسئلة التي وضعناها لهذا الغرض أساساً إلى جانب المساعدة على تفسير النتائج التي نصل إليها ، كما أشرنا إلى ذلك في اعتبارات الدراسة التطبيقية .

(٣) هذه المعلومات مستقاة من مقال نشر بمجلة الشركة في عددها السابع والعشرين الصادر في أكتوبر سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٥٣ .

بل انها شامتت فى مشروعات للذء الى جانب مشروعات البناء . ويتسع نشاط الشركة ليشمل مناطق تمتد بامتداد حدود مصر ذاتها . وهذا راجع الى التنوع فى الأنشطة التى تتولى تنفيذها الى جانب ما يتوفر لها من قدرات مادية وفنية ملموسة . ويعمل بها الآن حوالى ٥٠ الف عامل ، منهم حوالى الف وخمسمائة مهندس وثلاثة الاف ادارى . وتوفر الشركة للعاملين بها العديد من المزايا الاقتصادية بدرجة غير معروفة فى الشركات المصرية الأخرى ، رغم انها جسيما تخضع لقوانين واحدة ، بعد ان دخلت الشركة فى القطاع العام الملوك للدولة .

وتحتل ادارة العلاقات العامة فى الشركة مكانة ملحوظة ، سواء فيما يتعلق بتبعيتها داخل الهيكل التنظيمى للشركة او بالميزانية المخصصة لها او بعدد العاملين فيها او بتنظيمها الداخلى او بانشطتها التى تقوم بها . وهذه العناصر جميعها قائمة أساسا على درجة من الفهم للدور المهنى للعلاقات العامة ، وهذا ليس عيبا فى حد ذاته ، فلقد سبق أن اشرنا فى الدراسة النظرية ان التطبيق العملى للعلاقات العامة يتجه الى الأخذ بالمفهوم المهنى لها بدرجة كبيرة فى جميع المؤسسات المعاصرة بصفة عامة ، سواء فى المجتمعات النامية او المتقدمة .

وتصدر ادارة العلاقات العامة نوعين من الدوريات . احدهما على شكل مجلة ربع سنوية ، ويطلق عليها مجلة «المقاولون العرب» . والآخر على شكل نشره اسبوعية بعنوان : « اخبار الأسرة » وتطبع داخل الشركة ويعود اصدار المجلة الى شهر يوليه سنة ١٩٧١ ، بينما يعود اصدار النشرة الى بداية شهر مارس سنة ١٩٧٨ . وتأخذ المجلة اهتماما اكبر من النشرة ، سواء فى نوعية الموضوعات التى تنشرها او فى كيفية عرضها او فى اخراجها وطباعتها . وتسمح ميزانية المجلة ودورية صدورها وطباعتها وتاريخها وحجمها بالتفوق على النشرة بدرجة لا تسمح بالمقارنة بينهما . ثم ان المجلة توزع على العاملين ، بينما التوزيع على العاملين لا يمثل الا نسبة محدودة جدا من النشرة ، ويكتفى غالبا بتعليقها فى اماكن بارزة بمناطق العمل المنتشرة هنا وهناك .

وتبلغ الميزانية السنوية للمجلة حوالى ٣٠ الف جنيه ، ويصدر منها اربعة اعداد فى السنة وان كانت ادارة المجلة تجمع احيانا بين عددين فى عدد واحد ، ويتكلف العدد منها احيانا ما يقرب من عشرة آلاف جنيه . ويطلع من كل عدد حوالى ٣٠ ألف نسخة ، توزع بالكامل تقريبا وبالمجان عن طريق مندوبى المناطق . وهذه الطريقة فى التوزيع تسمح لكثير من الثغرات ، وخاصة اذا علمنا مدى الاتساع والامتداد الذى تقوم عليه

مناطق عمل الشركة ، الى جانب عدد النسخ المطبوعة من كل عدد بالقياس الى عدد العاملين بالفعل فى هذه المناطق . وهذا يجعل الفرصة محدودة امام ادارة العلاقات العامة للتأكد من سلامة التوزيع بالدرجة التى تقتنع بمعدالة الاجراءات المتبعة فى التوزيع .

وتهدف هذه المجلة أساسا الى اعلام العاملين بدور الشركة ، لأنهم لا يحتاجون الا الى « جرعة اعلامية عن الشركة وعملاتها » ويحدد رئيس تحريرها واجبات مندوبى المجلة فى مناطق عمل الشركة بما يعبر عن هذا الهدف الرئيسى ، وهى : مد المجلة بالجديد من الأعمال وأساليب التنفيذ وتطوراتها وأخبار فروع الشركة وادارتها وتقديم الانتاج الادبى للعاملين ونشاطهم الرياضى والاجتماعى الى جانب استفساراتهم . وهذه الواجبات تحددت فى اجتماع لادارة المجلة وهيئة تحريرها ومندوبيها وحضره رئيس مجلس ادارة الشركة ونائب رئيس مجلس الادارة (٤) .

ورغم انه لا توجد تعليمات مكتوبة توجه ادارة المجلة وهيئة تحريرها وتقيدها باتجاهات معينة . ورغم ان هذا الوضع قد يؤدى الى عدم ثبات سياسة المجلة واستقرارها ، الا ان التشكيل الرسمى لهذه الهيئة ، الى جانب وجود تشكيل آخر فعلى لها ، يعطى مؤشرا ذا دلالة واضحة على مدى تأثير الاتجاهات التى تعبر عنها هذه المجلة باتجاهات الادارة العليا فى هذه الشركة ومدى التزام المجلة بهذه الاتجاهات .

فالتشكيل الرسمى لهيئة ادارة المجلة والمعلن على الصفحة الداخلية من الغلاف الاول ، يتكون من نائب رئيس مجلس ادارة الشركة للشئون الفنية رئيسا وعضوية كل من نائب رئيس مجلس ادارة الشركة للشئون المالية والادارية ومدير عام الاستشارات الهندسية ومدير المشتريات ومدير فرع السويس ومدير العلاقات العامة . ويتولى رئاسة تحريرها مدير عام الشئون الادارية وعضو مجلس الادارة .

وتشكل ادارة العلاقات العامة هيئة تحرير لهذه المجلة تتولى التنفيذ الفعلى لها . وهذا امر لا يتناقض مع وجود هيئة ادارة تتكون أساسا من أعضاء فى الادارة العليا للشركة ، وان كان يؤكد من ناحية أخرى كما اشرنا الى ذلك نوعية الصلة بين مجلة الشركة كوسيلة اتصال صحفية وبين الادارة العليا للشركة ، كما يبين مدى انعكاس هذه الصلة

(٤) انظر العدد الخامس والعشرين من المجلة والمصادر فى يناير سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٣٩ .

على كيفية عمل هيئة التحرير والاهداف التى تضعها للمجلة وكيفية تعبیر
مضمون المجلة عن هذه الاهداف .

• ويلاحظ هنا أن اختيار العينة المكانية كان اختيارا متعمدا ولا يقيد
الامدى توافر الشروط الثلاثة التى وضعناها قبل الاختيار . ولا شك
ان شركة المقاولون العرب بمكانتها الاقتصادية وبوضع ادارة العلاقات
العامة فيها وبالمكانات التى تتمتع بها المجلة التى تصدرها وبكيفية ادارتها
لهذه المجلة وبالاهداف المحددة لها ، تصلح عينة للدراسة التطبيقية
على ضوء الفروض اساسية التى وضعناها لهذه الدراسة .

(ب) العينة الزمنية وعينة الوحدات :

تبين من المعلومات التى حصلنا عليها من الاسئلة المفتوحة ، ان
الادارة العليا للشركة مستقرة خلال السنوات الاربع الماضية ، كما ان
ادارة المجلة وهيئة تحريرها مستقرة ايضا خلال نفس الفترة الزمنية .
ولما كانت هذه الفترة تمثل تقريبا نصف العمر الزمنى للمجلة ، حيث
ان العدد الاول منها صدر فى يولييه سنة ١٩٧١ ، فقد اعتبرنا هذه
الفترة عينة زمنية ذات قيمة لاهداف الدراسة التطبيقية ، حيث انها
فترة زمنية طويلة نسبيا وتمثل نسبة مرتفعة ايضا . وهذه العينة
الزمنية على وجه التحديد تشمل الفترة من اكتوبر سنة ١٩٧٥ وحتى
ابريل سنة ١٩٧٩ ، وهى تقدر بثلاثة واربعين شهرا ، ونسبتها ٤٦٪ من
مجموع العمر الزمنى للمجلة والذى يقدر بأربعة وتسعين شهرا حتى
ابريل سنة ١٩٧٩ .

ولقد صدر خلال تلك الفترة التى شملتها العينة الزمنية ثلاثة عشر
عددا نسبة ٤٥٪ من مجموع الأعداد التى صدرت من المجلة والبالغ ٢٩ عددا
حتى ابريل سنة ١٩٧٩ . وهذه الأعداد هى : العدد السابع عشر
والصادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٥ ، والعدد الثامن عشر الصادر فى يناير
سنة ١٩٧٦ ، والعدد التاسع عشر الصادر فى ابريل سنة ١٩٧٦ ، والعدد
العشرون الصادر فى يوليو سنة ١٩٧٦ ، والعدد الواحد والعشرون الصادر
فى اكتوبر سنة ١٩٧٦ ، والعدد الثانى والعشرون الصادر فى يناير
سنة ١٩٧٧ ، والعددان الثالث والعشرون والرابع والعشرون الصادران على
شكل عدد واحد فى يولييه سنة ١٩٧٧ ، والعدد الخامس والعشرون
الصادر فى يناير سنة ١٩٧٨ ويتعدى موعد صدوره فى اكتوبر سنة
١٩٧٧ .

ويبدو أن إدارة المجلة كانت تنوى إصدار عددين مما على شكل عدد واحد كما فعلت في العددين السابقين على هذا العدد ، ولكنها تجاهلت هذه المرة تعديلها لدورية صدور المجلة الذى كان ينبغي أن تلتزم به كاحدى السمات الأساسية للدورية الصحفية التى تصدرها ، والتى تعنى حرص الشركة على المجلة كوسيلة اتصال صحفية بينها وبين العاملين ، ومع ذلك فإن هذا التجاهل لم يتكرر ثانية خلال الفترة الزمنية التى تشملها العينة الزمنية .

وبلى ذلك العدد السادس والعشرون الصادر فى إبريل سنة ١٩٧٨ ، والعدد السابع والعشرون الصادر فى أكتوبر سنة ١٩٧٨ ، والعدد الثامن والعشرون الصادر فى يناير سنة ١٩٧٩ ، والعدد التاسع والعشرون الصادر فى إبريل سنة ١٩٧٩ ، وهو آخر عدد أصدرته الشركة خلال إجراءات الدراسة التطبيقية .

ويلاحظ هنا أنه روعى فى اختيار عينة الوحدات التسلسل العددي والزمنى ، وأن كانت قد حدثت بعض التجاوزات البسيطة ، فإن هذا يرجع الى اضطراب صدور المجلة فى بعض الأعداد . ومع ذلك ، فإن هذه الاضطرابات لا تؤثر على درجة تمثيل عينة الوحدات للعينة الزمنية طالما أن هناك مراعاة للتسلسل العددي . وهذا التسلسل العددي له أهمية حيوية ، لأننا نحل وسيلة صحفية تعتمد اعتمادا ضروريا على المتابعة فى اهتماماتها ، مما يؤدي الى وضوح اتجاهاتها . والعمليات الصحفية التى تقوم بها الصحف والمجلات العامة وتأثيراتها أكبر دليل على ذلك .

كما يلاحظ أننا اكتفينا بعينة واحدة ذات تمثيل عددي وزمنى كبير ، رغم ما قد يبدو من أن اختيار عيتين منفصلتين يخدم ثبات النتائج التى تصل إليها . وهذه الملاحظة مردود عليها ، ذلك لأننا نقيس ونحلل أكثر من بعد من أبعاد التحرير والأخراج فى المجلة ، وأنفاق النتائج أو تقاريرها فيما يتعلق بهذه الأبعاد يمكن أن يصلح ، من وجهة نظرنا ، أساسا علميا لا غبار عليه للتأكد من صحة النتائج التى نصل إليها وثباتها ، وخاصة إذا كان مبنيا على استخدام أحد مسمات الارتباط الإحصائية .

رابعا : تحديد الفئات الرئيسية والفرعية والتعريف بها :

تعتمد هذه الخطوة على طبيعة الفروض الأساسية والأهداف التى

تسعى الى التحقق منها من ناحية ، وعلى طبيعة دورية العلاقات العامة ونوعية الموضوعات التي ينبغى أن تعبر عن أهدافها ، كما تعتمد على الدراسة التمهيدية لعينة الدراسة . وهذه الأسس الثلاثة هي التي تحدد الكيفية المناسبة لتحديد الفئات الرئيسية والفرعية كخطوة من خطوات منهج تحليل المضمون المستخدم هنا .

وتقوم الفروض الأساسية للدراسة التطبيقية أساسا على درجات متباينة من التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين ، ولذلك ، فإن هذين الطرفين لا بد وأن نعتبرهما فئتين رئيسيتين وبالمفهوم المبسط الذي عرضناه في الخطوة الأولى المتصلة بتحديد المفاهيم الأساسية والتعريف بها . فمصالح المؤسسة تعنى اهتمامات المجلة بكل ما يتصل بالمكانة الاجتماعية الاقتصادية الثابتة والقادرة والمتطورة للمؤسسة ودعمها . ومصالح العاملين تعنى الاهتمامات التي تحقق التوازن بين حاجاتهم الأساسية الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية ، لأن هذا التوازن هو الذي يحقق الأمان بكل معانيه للفرد سواء داخل بيئة العمل أو خارجها .

وعند تحديد الفئات الفرعية المندرجة تحت كل فئة رئيسية من هاتين الفئتين ، تبين من الدراسة التمهيدية لأعداد العينة ، أن تحديد نوعيات هذه الفئات الفرعية ينبغى أن يكون قائما على ما ينبغى توفره من نوعيات في اهتمامات المجلة بالموضوعات الداخلة في هذه الفئة الرئيسية أو تلك ، وأن هذا التحديد ينبغى أن يقوم على أساس مقاييس موضوعية نستطيع بها تحديد درجات التوازن بين هذه الاهتمامات المتنوعة .

وهنا كان علينا أن نرجع الى الحالة النموذجية التي ينبغى أن تكون عليها أهداف دورية العلاقات العامة المعبرة عن التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين . ولقد أمكن تحديد سبعة أهداف فرعية تخدم مصالح المؤسسة وسبعة أهداف فرعية تخدم مصالح العاملين . ويمكن أن تستقل كل فئة فرعية بهدف منها ، فتكون عندنا سبع فئات فرعية متفرعة عن مصالح المؤسسة كفئة رئيسية ، وسبع فئات فرعية متفرعة عن مصالح العاملين كفئة رئيسية ثانية . وكلما كان تحديد هذه الفئات الفرعية واضحا كلما كانت إجراءات الفرز والتصنيف والتحليل دقيقة وثابتة .

(١) الفئات الفرعية لمصالح المؤسسة :

١ - فئة تنمية ولاء العاملين : ويقصد بها تنمية شعور العاملين بأن الشركة الى ينتمون اليها ناجحة ومتطورة ولها مكانتها في المجتمع بدرجة تستحق فخارهم واعتزازهم بالانتماء اليها .

٢ - فئة تنمية روح التعاون : والتعاون مقصود به هنا ذلك النوع الذي يمكن ان يقوم بين العاملين والادارة العليا ، عندما يشعر العاملون بأن الادارة العليا ضرورية لتحقيق الرفاهية والسعادة لهم ، بتقديمها لهم في صرورة انسانية واقعية .

٣ - فئة تنمية العمل الجماعي : ويقصد هنا العمل الجماعي بين العاملين من ناحية وبينهم وبين الادارة من ناحية اخرى عندما يحس كل منهم بالآخر ويعلم اخباره ومتاعبه واماله ، وعندما يتخلص العاملون من كل المشاعر التي تبعدهم عن الادارة العليا . وواضح هنا أن الفرق بين ما تقصده بهذه الفئة الفرعية وما تقصده بالفئة الثانية الخاصة بتنمية روح التعاون واضح ، ذلك لأن الفئة الثانية يتركز معناها على الادارة العليا ، بينما يتركز معنى الفئة الثالثة على العاملين والادارة العليا ، حتى يحس الجميع انهم أعضاء في أسرة واحدة .

٤ - فئة الاعلام بواقع الشركة : وتعني كل ما يتصل بشرح أهداف الشركة وسياساتها وقراراتها ومشكلاتها بكيفية مبسطة ، وبهدف محاربة الشائعات وتقليل انتشارها والاجابة على كل ما يدور في اذهان العاملين من تساؤلات .

٥ - فئة الاعلام بالسلوك الواجب : ويقصد بها ما تقوم به الدورية من شرح للقواعد والاجراءات والوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق سياسات الشركة وخططها ، حتى يكون هناك قدر من الضبط والتوجيه لعمليات الاتصال القائمة بين الادارة العليا والعاملين .

٦ - فئة دعم مكانة الشركة : وتعني كل ما يتصل باعطاء العاملين فكرة سليمة عن الشركة ككل ، كاختصاصات الادارات المختلفة والافرع المتباينة وتطوراتها ومشكلاتها والتي يقصد بها الربط بين العاملين كوحدة متكاملة الاجزاء ، وهذا يدعم مكانة الشركة بينهم . وواضح هنا أن

هناك فرقا بين الاعلام بواقع الشركة كفة فرعية ودعم مكانة الشركة كفة فرعية اخرى . فالاعلام بواقع الشركة ينصب أساسا على الاهداف والسياسات والقرارات والمشكلات الخاصة بالشركة ككل ، بينما ينصب الاعلام الهادف الى دعم مكانة الشركة على الوحدات التى تتفرع عن الشركة كاجزاء مكونة للشركة ككل متكامل .

٧ - فئة كسب تاييد المجتمع : ويقصد بهذه الفئة الفرعية كسل ما يتصل باشعار المجتمع الخارجى ، بكل هيئاته ومؤسساته . بان الشركة تتحمل واجباتها تجاه مجتمعيها ، وانها تساهم فى تطويره فى مجالات تخصصها ، بهدف بناء جسور من التفاهم والتأييد تساعد على العمل فى مناخ اكثر صلاحية لتطورها .

وواضح هنا ان هذه الفئات الفرعية تعبر بالفعل عن اهداف تخدم مصالح الشركة ، بحيث يمكن القول ان هذه الاهداف لو تحققت ، لكان هذا معناه اعطاء الشركة قدرات اكبر تمكنها من تحقيق الكفاءة الاجتماعية الاقتصادية الثابتة والقادرة والمتطورة التى تسعى الى تحقيقها لانها تعبر عن مضمون مصالحها الأساسية فى المجتمع الذى تنتمى اليه .

(ب) : الفئات الفرعية لمصالح العاملين :

١ - فئة الامان الاقتصادى : وتعنى كل ما يتصل الجانب المادى من مصالح العاملين كالايجور والتأمينات والمعاشات والعلاوات والترقيات والسكن والانتقال والاعاشة . ذلك لان انشطة الشركة تمتد الى مناطق مترامية ، ويضطر العاملون بها الى الإقامة بهذه المناطق لفترات زمنية ، كما ان اعمال الشركة تنسم فى جانب منها بالخطورة وتهديد حياة العاملين . وهذه العناصر جميعها تشمل كل ما يحقق لهم ولاسره الامان الاقتصادى .

٢ - فئة تنمية روح المبادرة : ويقصد بها كل ما يشبع الرغبة فى التقدم عند العاملين ، كالاعلان عن مكافآت لاحسن انجاز معين والقيام بحملات صحفية لتطوير نظام العمل فى مكان معين او لتطوير برامج تدريب معينة وابرار الاعمال الحسنة والجيدة . وكل هذه العناصر تستهدف اثاره الحماس والغيرة والمنافسة الشريفة بين العاملين .

٣ - فئة تنشيط العاملين : وتعنى كل ما يدور حصول المناسبات

الاجتماعية للعاملين كالمواليد والنجاح والترفيعات ، وما يدور حول المباريات الرياضية ، وبرامج الترفيه ، ومواد التثقيف ، وتشجيع الهوايات ، وغيرها من الأنشطة التي تنظمها الشركة او المجلة لدعم معنويات العاملين ، وتعرضها المجلة بالكيفية التي تشعر العاملين بأن الادارة العليا تهتم بها وتساعدهم على ممارستها .

٤ - فئة دعم صحة العاملين : وهذه الفئة الفرعية لها اهميتها الخاصة على ضوء ما يتعرض له العاملون من خطورة تهدد حياتهم في احيان كثيرة . ويقصد بها كل ما يتصل بمساعدة العاملين على تجنب الحوادث والمحافظة على حياتهم ، بارشادهم الى احتياطات الأمن وكيفية الاستفادة منها ، وتشجيعهم على التمسك بها برصد المكافآت لأولئك الذين يبدون درجة اكبر من المحافظة على تنفيذ هذه الاحتياطات .

٥ - فئة التشجيع المعنوي : ولتعنى كل ما يزيد خبرات العاملين وكل ما يفيد اقسام العمل من هذه الخبرات . ولذلك ، فهي تهتم بتقصي الطرائف عن الافراد المتفوقين وعمل المسابقات بين مختلف اقسام العمل ورصد المكافآت التي تشجع على الاشتراك في هذه المسابقات ودعم اعتراف الادارة العليا بهؤلاء العاملين الجادين بهذه الانقسام النشيطة .

٦ - فئة قياس مستويات العاملين : ويفصد بها كل ما ينشر حول آراء العاملين واقتراحاتهم المتصلة بمواد المجلة او المتصلة بأوضاع العمل ومشكلاته . وهذه الفئة لها اهميتها لأنها تعطى مؤشرا على مدى استجابة العاملين للرسائل التي يحتويها مضمون المجلة ، كما انها تعطى مؤشرا قويا على مدى حرص المجلة على ازدواجية طريق الاتصال بين العاملين وادارة المجلة من جانب ، وبينهم وبيين الادارة العليا من جانب آخر .

٧ - فئة ربط العاملين بالمجتمع : وهذه الفئة تعنى اعترافا من جانب ادارة المجلة والادارة العليا للشركة ، بأن العاملين ليسوا فقط عناصر إنتاج ، ولكنهم بشر لهم اهتماماتهم وولاءاتهم التي تتعدى اسوار الشركة ، فهم أعضاء في مجتمع محلي وينتسبون الى مجتمع كبير . ولا شك أن علاقاتهم بأوضاع مجتمعهم المحلي ومجتمعهم الكبير ومشكلاتهما تهمهم بدرجة كبيرة . وتتنوع العناصر الداخلة في هذه الفئة ، فهي تضم اخبار المجتمعات المحلية وتسهيل مواجعتهم لمشكلاتهم اليومية وبيان الأنشطة التي يمكنهم أن يساهموا فيها .

ويلاحظ هنا ان هذه الفئات الفرعية السبع تعطى جوانب ذات مغزى حيوى ومعبّر بالنسبة لمصالح العاملين بجانبها الفسيولوجى والاجتماعى أو النفسى . ولقد أعطينا تفصيلا كبيرا للجانب المعنوى من مصالح العاملين ، واكتفينا بفئة فرعية واحدة معبرة عن الجانب المادى من مصالحهم . وهذا الوضع متعمد ومقصود ، لان درجات الاهتمام بالجانب المعنوى من جانب المجلة ، هى التى تعكس نوعيات الاتجاهات الادارية المحددة لاهدافها . واذا كان يؤخذ على هذه الفئات الفرعية انها تشمل عناصر كثيرة لها مغزاها بالنسبة للقيمة الفعلية والحقائقية لكل منها ، فاننا نمتد على خطوة تفسير نتائج التحليل لتحديد الحجم الحقيقى لكل فئة منها على حدة ، حتى يمكن وضع التوازن بين اهتمامات المجلة فى وضعه الصحيح .

خامسا : تحديد ابعاد القياس والتحليل ووحدتهما :

تقوم الفروض الاساسية لهذه الدراسة التطبيقية على درجة التوازن بين دوائر الاهتمام التى ينبغى على دورية العلاقات العامة ان تهتم بها كتعبير عن الاهداف التى انشئت من اجلها . ولذلك ، كان علينا ان نحدد ابعاد القياس والتحليل على اساس موضوعية مستمدة من طبيعة العينة وقادرة على عكس مضمون الاهتمام فيها كوسيلة صحفية .

ودورية العلاقات العامة موضوع الدراسة هنا عبارة عن مجلة طبعت بالافست ، والمجلة كوسيلة صحفية يميزها غلافها وكبر عدد صفحاتها الداخلية على عكس الصحيفة مثلا ، هذا من ناحية . والاهتمام يترجم فى المجلة بما تعطيه من تركيز على موضوعات الغلاف لان الغلاف هو السمة الاولى المميزة لشخصيتها ، ثم بما تعطيه من تركيز على موضوعات الصفحات الداخلية ، فما يوضع فى الصفحات الاولى اهم من الصفحات التالية ، والصفحات التالية اهم من الصفحات التى تليها ، وهكذا . كما ان الاهتمام يترجم ايضا فى الصفحات الداخلية بالمساحة التى تخصصها المجلة لموضوع معين ، والدليل على ذلك ، ان الصحيفة أو المجلة عندما تحس باهمية موضوع معين تفكر أولا فى ان تخصص له اكبر مساحة ممكنة ، حتى يعرض بالكيفية التى تناسب مع اهميته عندها .

وهذا يعنى اننا امام بعددين اساسيين يمكن قياسهما ، لى يعبرا عن التوازن بين دوائر اهتمامات المجلة . وهذان البعدان الاساسيان هما ،

درجات تركيز المجلة على اهتماماتها سواء على الغلاف او على الصفحات الداخلية ، ثم حجم هذا التركيز على الصفحات الداخلية . وتأتى كيفية ايجاد العلاقات بين درجات التركيز واحجام التركيز بعد ذلك لكى تحدد درجة التوازن بين دوائر اهتمام المجلة ، وهذه هى مهمة الخطوة التالية من خطوات تحليل المضمون والتي تسمى بتصنيف البيانات وتمثيلها . بمعنى أننا نحلل البعدين الراسى والافقى لاهتمامات المجلة ، حيث أن درجة التركيز تعطينا قىل تركيز المجلة على اهتماماتها ، وحجم التركيز يعطينا مدى اتساع هذه الاهتمامات .

وإذا انتقلنا الى تحديد وحدات القياس والتحليل لكل من البعدين ، وجدنا أننا أمام مشكلة حقيقية فيما يتعلق بالبعد الراسى ، حيث لا توجد وحدات جاهزة للقياس ، وإنما يقوى تحديدها على نوعية العينة وطبيعة موضوع الدراسة وطبيعة الهدف منها ، وعلى نتائج الدراسة التمهيدية للعينة . وإذا اخذنا هذه الاعتبارات فى الحسبان ، وجدنا أن ثقل التركيز على موضوع معين يمكن أن يحدد هنا باعطائه درجة تقديرية تتناسب مع درجة أهمية المكان الذى ينشر فيه ، والذي تحدده طبيعة الوسيلة الصحفية التى نحلها .

ونتناول اولاً غلاف المجلة . فنجد أنه يتكون من أربع صفحات غير متساوية فى الأهمية . فالصفحة الأولى من الغلاف هى التى تحتل الأهمية الأولى ، وتليها الصفحة الأخيرة من الناحية المقابلة وهى التى تحتل الأهمية الثانية ، ثم تليها الصفحة الثانية من الداخل وهى خلف الصفحة الأولى وتحتل الأهمية الثالثة ، وتأتى الصفحة الثالثة من الداخل وهى خلف الصفحة الأخيرة لتحتل الأهمية الرابعة . ونظرة الى اخراج الغلاف وطابعه فى أى مجلة يتأكد هذا التفاوت فى الأهمية التى تعطىها كل مجلة للصفحات الأربع من غلافها .

وكان علينا بعد ذلك أن نضع درجة تقديرية لكل صفحة من الصفحات الأربع للغلاف تتناسب مع أهميتها ، فوجدنا أن الصفحة الثالثة والصفحة الرابعة أحياناً تشتمل على أكثر من موضوع ينتسب الى أكثر من فئة فرعية من الفئات الفرعية للاهتمام المندرجة تحت كل دائرة من دوائر اهتمام المجلة ، فكان علينا أن نبدأ برقم صحيح يمكن أن يقسم على عدد موضوعات كل منها بدون باقى تسهيلاً للعمليات الحسابية التى تلى ذلك . وعلى ذلك . اعطينا للصفحة الثالثة من الداخل والتى تحتل الأهمية الرابعة درجة

تقديرية تساوى ٣ درجات ، واعطينا الصفحة الثانية من الداخل والتي تحتل الأهمية الثالثة درجة تعادل مثلى الدرجة التقديرية السابقة ، أى ٦ درجات . واعطينا الصفحة الأخيرة والتي تحتل الأهمية الثانية درجة تعادل ثلاثة أمثال درجة الأهمية الرابعة ، أى ٩ درجات . كما اعطينا الصفحة الأولى والتي تحتل الأهمية الأولى درجة تعادل أربعة أمثال درجة الأهمية الرابعة ، أى ١٢ درجة .

ومن الطبيعى ان تشتمل صفحة الغلاف على موضوع واحد ، فاذا حدث هذا أعطى الموضوع الدرجة التقديرية لأهمية الصفحة التى ينشر فيها ، أما اذا حدث استثناء من هذه القاعدة ، كما حدث فى بعض أعداد المينة ، قسمنا الدرجة التقديرية للصفحة على عدد الموضوعات المنشورة عليها بالتساوى لأنها جميعها تتساوى فى درجة تركيز الاهتمام .

أما عن تحديد وحدة قياس درجة تركيز اهتمام المجلة على صفحاتها الداخلية ، فقد اتبعنا فى تحديدها نفس الخطوات التى اتبعناها على الغلاف مع فارق بسيط . فمن المعروف ، كما أشرنا الى ذلك ، أن الصفحات الأولى من كل عدد من أعداد المجلة أكثر أهمية من الصفحات الواقعة فى الوسط أو التى تقع فى آخر العدد . وعلى ذلك ، قسمنا صفحات كل عدد الى أربعة أقسام يشتمل كل منها على عدد من الصفحات يتناسب مع حجم العدد طرديا . ثم اعطينا لكل قسم درجة أهمية تقديرية تتناسب مع موقعه ، وأبتداء من القسم الأخير على أساس أنه أقلها أهمية ، حيث اعطيناه درجة تقديرية تساوى درجة واحدة ، ثم درجة تقديرية للقسم الثالث تعادل مثلى الدرجة التقديرية للقسم الأخير ، وهى درجتان . واعطينا درجة تقديرية للقسم الثانى تعادل ثلاثة أمثال الدرجة التقديرية للقسم الأخير ، وهى ثلاث درجات . وأخيرا اعطينا درجة تقديرية للقسم الأول تعادل أربعة أمثال الدرجة التقديرية للقسم الأخير ، وهى أربع درجات .

ونظرا لأن كل قسم يشتمل على أكثر من موضوع ، فإن العبرة هنا ليست بالصفحات التى يشغلها كل موضوع فهذه مهمة قياس حجم الاهتمام ، ولكن العبرة هنا بموقعه فى كل قسم من الأقسام الأربعة التى انقسمت إليها الأهمية التقديرية لصفحاتها الداخلية . وعلى ذلك ، فإن كل موضوع يعطى الدرجة التقديرية للقسم الذى يقع فيه بصرف النظر عن مساحته . فالموضوع الذى ينشر فى القسم الأول يأخذ درجة تقديرية

تساوي أربع درجات ، والموضوع الذي ينشر في القسم الثاني يأخذ درجة تقديرية تساوي ثلاث درجات ، وهكذا .

وننتقل بعد ذلك الى تحديد وحدة قياس البعد الأفقي لاهتمام المجلة ، أي قياس حجم هذا الاهتمام في الصفحات الداخلية . ومن الدراسة التمهيدية لأعداد العينة ، وجدنا أن الصفحة لا تصلح وحدة للقياس لأن هناك صفحات تشتمل على أكثر من موضوع ، كما أن العمود لا يصلح أيضا وحدة للقياس ، لأن إخراج الموضوعات على بعض الصفحات لا يراعى انسياب الأعمدة وتكاملها . ولذلك كان علينا أن تلجأ الى السنتيمتر المربع كوحدة لقياس حجم كل موضوع منشور .

وفي هذه الحالة تؤخذ المساحة الكلية للصفحة ككل متكامل ، فإذا كانت لا تشتمل إلا موضوعا واحدا حسبت المساحة كلها بهوامشها لصالح هذا الموضوع ، على أساس أن الهوامش البيضاء والمساحات البيضاء من عناصر الإخراج المستخدمة لزيادة التركيز على موضوع معين . وإذا كان هناك أكثر من موضوع أو بقية موضوع بالانفساف الى موضوع آخر أو أكثر ، حسبت مساحات النوعيات الموجودة في هذه الصفحة ، ووزعت على كل نوعية منها .

وواضح هنا ، أن اختيارنا لأبعاد القياس والتحليل ووحداته قائم على أسس موضوعية مستمدة أساسا من طبيعة أهداف هذه الدراسة وطبيعة الفروض الأساسية التي تقوم عليها ، الى جانب طبيعة العينة وطبيعة النتائج التي انتهت اليها الدراسة التمهيدية لأعدادها . وعلى في تقديرنا صالحة للاستخدام المستمر الذي يعطى مؤشرات تخدم أهداف الدراسة التطبيقية وتدعمها .

سادسا : تصنيف البيانات وتمثيلها :

تعنى هذه الخطوة عرض البيانات التي نصل اليها من التحليل بالكيفية التي توضح العلاقة بين الفئات الرئيسية والفرعية من ناحية ، وبين أبعاد الاهتمام التي تعطيه المجلة لدوائرها من ناحية ثانية ، بحيث يسهل الوصول الى تحديد درجة التوازن بين هذه الدوائر وفئاتها الفرعية . ومعنى ذلك أنها تعنى أولا بوضع اطارات ذات دلالات معبرة عن العلاقة بين الفئات الرئيسية والفرعية ، سواء في البعد الرأسي لاهتمام المجلة أو في بعدها الأفقي . ثم باستخدام وحدات القياس والتحليل

المناسبة لكل بعد منها ، نستطيع ان نصل الى طبيعة العلاقة بين هذه الفئات الرئيسية والفرعية ، مع تمثيلها والتثبت من صحتها واستقرارها .

وطبيعى ان يخدم هاتين المرحلتين نوعان من الاطارات او الجداول ، احدهما للفرز والتصنيف ، والآخر للتجميع والعرض ، وكلاهما يأخذ فى الاعتبار الهدف من هذه الخطوة الأساسية من خطوات منهج تحليل المضمون . كما ان كليهما يعتمد تماما على وحدات القياس والتحليل التى اخترناها وحددناها فى الخطوة الأساسية السابقة . ويمكن تجميع اجراءات هاتين المرحلتين وتحليلها بشيء من التفصيل ، مع مراعاة طبيعة كل بعد من بعدى اهتمام المجلة داخل كل دائرة من دائرتى هذا الاهتمام . كما يلى :

(١) الاجراءات الموحدة للفرز والتصنيف والتجميع :

تقوم وحدة هذه الاجراءات على وحدة الفئات الرئيسية والفرعية التى نحللها فى كل بعد من بعدى اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين . فهناك سبع فئات فرعية تنقسم اليها مصالح الشركة ، وسبع فئات فرعية اخرى تنقسم اليها مصالح العاملين . وبقراءة كل موضوع من الموضوعات المنشورة فى الصفحات الداخلية على ضوء التعريف الذى وضعناه لكل فئة فرعية ، يمكن تحديد مكان الموضوع فى الفئات الفرعية . اما موضوعات الغلاف ، فقد اعتمدنا على تعليق المجلة على الصور او الرسوم المنشورة على كل صفحة من صفحات الغلاف ، لكى نحدد انتماء كل منها لفئة فرعية معينة ، سواء كان ذلك ضمن الفئات الفرعية لمصالح الشركة او لمصالح العاملين .

ويتحكم فى انتماء الموضوع لفئة فرعية معينة المقصود من كيفية عرض المضمون ، لأن كيفية العرض هى التى تحدد الهدف من الموضوع ، أى تحدد المقصود منه . وعلى ذلك ، فهناك موضوعات معينة فى مجال واحد ، ولكن عند تصنيفها وضعت فى فئات فرعية مختلفة ، بل ان هناك موضوع معين نشر على حلقات فى عددين او ثلاثة او أربعة ، ولكنه عند التصنيف وضعت حلقتين او ثلاث منه فى فئة فرعية ، بينما وضعت الحلقة الثالثة او الرابعة منه فى فئة فرعية اخرى .

ولنضرب مثلاً لتوضيح هذه النقطة . فقد نشرت المجلة سلسلة مقالات بعنوان « اتفاق قناة السويس » . وفى الأعداد الثلاثة الأولى التى

ظهرت فيها هذه السلسلة ، والتي بدأت بالعدد السابع عشر الصادر في أكتوبر سنة ١٩٧٥ ، ركزت المجلة على الدقة التي تراعيها الشركة في اختيار العقود المقدمة من الشركات العالمية وحجم الاستعدادات التي تقوم بها وحجم الأعمال المطلوبة ونوعيتها والأبحاث والدراسات اللازمة لضمان نجاح المشروع ، وهي كلها عناصر تخدم تفضية الاحساس بالكيفية التي تتحمل بها الشركة واجبها وتخدم بها مجتمعا ، وخاصة في مشروع حيوي للمجتمع كهذا المشروع . ولذلك ، فإن هذه المقالات الثلاث تنتمي الى فئة كسب تأييد المجتمع ، وهي من الفئات الفرعية لمصالح الشركة .

بينما نشرت المجلة في العدد التالي مباشرة لهذه الأعداد الثلاثة مقالا تحت نفس العنوان ، ولكن مضمونه كان مركزا على تقديم التقارير الممتازة التي أعدها أعضاء البعثات الذين أرسلتهم الشركة الى الخارج لاكتساب خبرات جديدة تخدم مشروع اتفاق قناة السويس . وهنا ، رغم أن العنوان واحد والموضوع واحد تماما كما في الأعداد الثلاثة السابقة ، إلا أن المضمون ركيفية عرضه توحى بأنه يشجع العاملين معنويا . ورغم أن الشكل الخارجى للموضوع في هذه الحلقة يعكس مدى اهتمام الشركة بزيادة خبرات العاملين وتشجيعها لهم ، إلا أن المضمون الحقيقي للموضوع يشير بوضوح الى أن له تأثيرا معنويا ايجابيا على نفسية العاملين الذين اكتسبوا هذه الخبرات ، ولذلك ، كان تصنيفه في فئة التشجيع المعنوى ، وهي من الفئات الفرعية لمصالح العاملين .

ومثال توضيحي آخر من داخل دائرة اهتمام واحدة . فقد تابعت المجلة نشر عدد من الأخبار حول فرع شبرا ، بعنوان يكاد يكون واحدا ، وهو « مصنعات جديدة » او « مصنعات جديدة فى شبرا » . وفى الأعداد ١٨ و ٢٠ و ٢٥ كان مضمون هذه الأخبار يشير بوضوح الى سياسة الشركة نحو سد احتياجاتها بالمجهود الذاتى ومدى النجاح الذى حققته والجهود التى تقوم بها لمواصلة هذا النجاح ، بينما كان مضمون هذه الأخبار فى العدد السابع والعشرين يشير فى معظمه الى وصف ما هو واقع بالفعل من الأعمال التى قام بها فرع شبرا . ولذلك كان مضمون هذه الأخبار فى الأعداد الثلاثة المشار اليها اقرب الى الانتماء الى فئة « الاعلام بواقع الشركة ، بينما كان مضمون هذه الأخبار فى العدد السابع والعشرين اقرب الى الانتماء الى فئة « دعم مكانة الشركة » ، والفئتان تدخلان ضمن الفئات الفرعية لمصالح الشركة .

وواضح هنا ، أن الاخذ بالشكل الخارجى ممثلا فيما يوحى به عنوان (م - ٧ المدخل النفسى)

الموضوع لا يكفي لاعداد تصنيف دقيق لمضمون المجلة ، وانما لابد من قراءة كل موضوع على ضوء ما يقصد من مفهوم كل فئة من الفئات الفرعية لمصالح الشركة والعاملين ، حتى يمكن أن نضع كل موضوع فى الفئة التى ينتمى اليها . وجدير بالملاحظة هنا ضرورة وضع التصنيف الذى ينتمى اليه كل موضوع بجوار عنوانه ، لأن نفس الموضوع سوف يتعرض للتصنيف مرتين ، احدهما لتحديد البعد الراسى لاهتمام المجلة ، والاخرى لتحديد البعد الافقى لاهتمامها . وهذا الاجراء يضمن عدم الخلط فى التصنيف ولضمان وحدة التصنيف فى البعدين المذكورين . كما يجدر بالملاحظة ان هذا الاجراء يتم على الصفحات الداخلى لكل عدد على انفراد بعد تقسيمها الى اربعة اقسام متساوية بحسب عدد الصفحات فى كل عدد . وبعد اعداد جداول التفريغ والتى تخص كل عدد على انفراد ، ثم اعداد جداول العرض لاعداد العينة كلها ، نقوم بالاجراءات التى تتفق مع البعد الذى نتناوله كما يلى :

١ - فيما يتعلق بتحديد درجات تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحات غلافها :

تعودت المجلة على نشر صورة فوتوغرافية او عدة صور معبرة عن احد اهتماماتها على الصفحة الاولى والصفحة الاخيرة من الغلاف ، وتكتب تعليقاً يبين القصد منها داخل ركن من الصفحة الثالثة من الداخل . اما الصفحة الثانية من الداخل ، فقد خصصتها لكلمة التحرير خلال الاعداد الاربعة الاولى ، وهذه من السهل التعرف على الفئة الفرعية التى تنتمى اليها ، ثم اعتباراً من العدد السادس والعشرين شغلناها بصورة او صور فوتوغرافية معبرة تماماً كمسا تفعل فى الصفحتين الاولى والاخيرة مع التعريف بهذه الصورة او الصور . اما الصفحة الثالثة من الداخل فنقد شغلناها فى ثلاثة اعداد بمادة عنوانها « اشاعات وحقائق » وفى ثمانية اعداد بصورة او صور معبرة مع التعليق عليها ، وفى عدد واحد فقط بمقال حول شخصية من شخصيات الشركة ، وفى كل هذه الحالات من السهل تصنيف موضوعات هذه الصفحة وتوزيعها على الفئات الفرعية التى تنتمى اليها .

ويتم هذا التصنيف بعد اعطاء كل موضوع الدرجة التقديرية من واقع الصفحة التى نشر فيها ، فاذا كان منشوراً فى الصفحة الاولى مثلاً اعطى ١٢ درجة تقديرية كاملة ، واذا كان اكثر من موضوع كما حدث فى الصفحة الثانية والثالثة والاخيرة فى بعض الاحيان ، فان الدرجة التقديرية للصفحة توزع على عدد الموضوعات المنشورة عليها اذا كانت تنتمى الى

فئات فرعية مختلفة أما إذا كانت تنتمي الى فئة فرعية واحدة ، اعطيت جميعها الدرجة التقديرية كلها .

ويتم هذا الإجراء مع كل عدد ، وتوضع النتيجة في جداول التفريغ ، وبعد تجميع البيانات الخاصة بأعداد العينة كلها ينقل المجموع الخاص بكل فئة تحت رقم الصفحة الموجود بها وأمام رقم العدد الخاص بهذه الصفحة . ذلك لأن الجدول مقسم عرضيا بحسب دائرتي الاهتمام الرئيسيتين وكل دائرة تقسم الى أربعة أقسام . يمثل كل منها صفحة من صفحات الغلاف ، ثم تقسم كل صفحة الى أقسام سبعة يمثل كل منها فئة من الفئات الفرعية لمصالح الشركة أو العاملين .

ثم تجمع الدرجات التقديرية لكل الفئات الفرعية تحت كل صفحة لتصل الى الدرجة التقديرية لمصالح الشركة والعاملين في هذه الصفحة وفي كل عدد من أعداد العينة ثم نستخرج النسبة المئوية لهذه الدرجة محسوبة من الدرجة التقديرية لكل صفحة ، وتجميع الدرجات التقديرية لكل صفحة في كل أعداد العينة ، نصل الى النسبة المئوية لدرجة تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة أو العاملين على كل صفحة من صفحات غلافها وفي كل عدد من أعدادها ، ثم في كل أعداد العينة كلها . ومن المقارنة بين هذه الدرجات ونسبها المئوية افقيا ورأسيا ، نستطيع ان نصل الى درجة التوازن بين مصالح الشركة والعاملين على صفحات غلاف المجلة . ويمثل نتائج تحليل صفحات الغلاف الجدول رقم (١) الذي توجد صورة منه في ملاحق البحث .

٢ - فيما يتعلق بتحديد درجات تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على الصفحات الداخلية :

بعد تقسيم كل عدد الى أربعة أقسام متساوية بحسب حجم كسل عدد ، نعطي لكل موضوع داخل في كل قسم الدرجة التقديرية لهذا القسم أو ذلك ، ثم يوزع الى الفئة الفرعية التي ينتمي اليها والتي سبق تحديدها . ثم تجمع الدرجات التقديرية لموضوعات كل فئة . وبعد الانتهاء من تحليل كل أعداد العينة بهذه الطريقة ننقل النتائج النهائية لكل عدد الى جدول العرض الذي أعد بالشكل الذي يبرز الأقسام الأربعة لكل عدد ، وتصنيف الفئات الفرعية لمصالح الشركة والعاملين تحت كل قسم منها ، كما هو واضح في جدول رقم (٢) الذي توجد صورة منه في ملاحق البحث .

وبلاحظ هنا أن العدد السابع والعشرين الصادر في أكتوبر سنة ١٩٧٨ حدث فيه خطأ فني في النصف الأول ، حيث تكررت ٤ صفحات وأعيد فيها نشر نفس الموضوعات ، بينما في النصف الثاني تداركت المجلة هذا الخطأ على صفحتين فقط من الصفحات المقابلة لهذه الصفحات الأربع ، بينما وقعت في نفس الخطأ بتكرار ما نشرته في صفحتين من صفحات هذا القسم . وقد قمنا بحساب عدد الصفحات الصحيحة التي لم يحدث فيها تكرار واحتسبناها مجموعاً لصفحات العدد ثم قسمنا هذا المجموع الى أربعة أقسام ، وبداناً نفس الإجراءات التي اتبعناها مع الأعداد الأخرى للعينة بعد ذلك .

كما يلاحظ هنا ، أن هناك موضوعات بدأت في أحد الأقسام ثم امتدت الى الأقسام التي تليها لأنها تشغل أكثر من صفحة وقد اعتبرنا بداية الموضوع هي الأساس الذي نحسب عليه انتماءه الى قسم معين ، لأن هذا يعني أن الموضوع بدأ في هذا القسم أو ذلك . فمثلاً لو أن الصفحة الأولى من صفحات موضوع معين كانت موجودة في نهاية القسم الأول ، ثم استكملت المجلة باقي الموضوع في صفحات من القسم الثاني ، فإننا نحسب هذا الموضوع من موضوعات القسم الأول ويعطى الدرجة التقديرية لهذا القسم ، وهي أربع درجات كاملة . ومعنى هذا أن تقسيمنا لكل عدد الى أربعة أقسام ، ليس تقسيماً جامداً ، وإنما هو تقسيم مرن ولكن بدون إخلال بالموضوعية في إعطاء كل موضوع درجة التركيز التي يستحقها من واقع المكان الذي ينشر فيه داخل المجلة .

وبلاحظ كذلك أننا جمعنا نتائج أعداد العينة كلها في جدول كامل يشمل الفئات الفرعية لمصالح الشركة والفئات الفرعية لمصالح العاملين لتسهيل المقارنة بينها بعد أن استقل كل قسم داخل كل دائرة من دائرتي الاهتمام بجدول مستقل . وعلى ذلك يمكن المقارنة بين كل مصالح الشركة ومصالح العاملين داخل كل قسم على حدة وعلى مستوى كل عدد ، ثم يمكن المقارنة بينها على مستوى العدد كله وبالتالي على مستوى أعداد العينة كلها ، لأن الجدول التجميعي لنتائج الأعداد كلها يعتمد على النسبة المئوية لمصالح الشركة كلها ولمصالح العاملين كلها محسوبة الى درجات العدد كله ، بدون إشارة الى الأقسام ، أي أننا اعطينا ثقلاً واحداً للعدد كله ثم جمعنا ما حققته الفئات الفرعية لمصالح الشركة أو لمصالح العاملين من ثقل ، واستخرجنا النسبة المئوية لكل منها . وبذلك تسهل المقارنة بين الثقل الذي حققته كل الفئات الفرعية لمصالح الشركة والثقل الذي حققته كل

الفئات الفرعية لمصالح العاملين في كل عدد ، ثم في كل أعداد العينة ، كما هو واضح من جدول رقم ٣ الذي توجد صورة منه في ملاحق البحث .

٣ - فيما يتعلق بتحديد حجم اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على الصفحات الداخلية :

لقد اعتبرنا حجم الاهتمام بعدا أفقيا ، واخترنا لقياسه السنتيمتر المربع . وقد أعدنا للفرز والتصنيف والتجميع جداول أشبه بالجداول التي استخدمت في تحليل البعد الرأسى لاهتمامات المجلة ، فيما عدا حذف التقسيم الرباعى لصفحاتها الداخلية فلا حاجة لنا بتقسيم الصفحات الداخلية هنا ، لأننا نقصد بهذا البعد تحديد حجم الاهتمام بكل فئة فرعية على صفحات كل عدد بالكامل بالقياس الى المساحة الكلية للعدد كله ، ثم يلى ذلك جمع ما حققته الفئات الفرعية لكل من مصالح الشركة ومصالح العاملين ، واستخراج النسب المئوية لها في كل عدد ، ثم في كل أعداد العينة لتسهيل المقارنة بين حجم اهتمام المجلة بمصالح الشركة ومصالح العاملين على ثلاثة مستويات : أولاها على مستوى أفقى بين فئات كل دائرة من دائرتى الاهتمام ، وثانيها على مستوى أفقى أيضا بين دائرتى الاهتمام في كل عدد ، وثالثها على مستوى رأسى ، بين دائرتى الاهتمام وفئاتها في كل أعداد العينة .

وبلاحظ هنا ، أنه لم يكن ليسهل الحصول على هذه البيانات المجمة بدون جداول الفرز والتصنيف التي أعدت لكل عدد على انفراد ، حيث يتم استخراج نتائج التحليل لكل فئة على صفحات كل عدد ، وتنقل مجمعة الى جدول العرض ، الذي تجرى عليه عمليات التجميع والنسب المئوية لكل عدد ، ثم لكل أعداد العينة بعد ذلك . وكانت النتائج كما تتضح من جدول رقم ٤ الذي توجد صورة منه في ملاحق البحث .

(ب) - تمثيل البيانات :

كان لا بد من أجل مزيد من الوضوح للعلاقة بين اهتمامات المجلة بمصالح الشركة واهتماماتها بمصالح العاملين كما تكشف عنها الجداول الثلاثة لعرض البيانات الرئيسية ، أن نقوم بعمل جداول تكرارية للنسب المئوية التي تمثل مجموع الدرجات أو المساحات الخاصة بكل الفئات الفرعية لاهتمامات مصالح الشركة ، وكل الفئات الفرعية لمصالح العاملين في كل

عدد من اعداد العينة ، حتى نستطيع تمثيل هذه النسب المثوية بالرسم البياني .

وقد انتهينا الى ثلاثة رسوم بيانية ارقامها ١ و ٢ و ٣ كما هو واضح فى ملاحق البحث . ويمثل اولها العلاقة بين النسب المثوية لدرجات تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحات غلافها . وثانيها يمثل هذه العلاقة على صفحاتها الداخلية ، وثالثها يمثل العلاقة بين النسب المثوية لحجم اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحاتها الداخلية فى اعداد العينة كلها .

وتستهدف هذه الرسوم البيانية الثلاثة اعطاء اكبر قدر من انتصور لدرجة التوازن بين اهتمامات المجلة بمصالح الشركة والعاملين على البعدين الراسى والافقى . وبذلك تنقلنا من جفاف الأرقام الى سلاسة التصوير ومرونته وقدرته على التعبير عن الواقع الكائن بالفعل بنظرة واحدة . بمعنى ان الرسوم البيانية التى تصور العلاقة المستهدفة هنا يبعديها أقدر على اعطاء خلاصة النتائج من أسهل الطرق وأقربها . وهذه خطوة أخرى هامة وحيوية من تطبيقات منهج تحليل المضمون بصفة عامة .

(ج) التأكد من صحة النتائج وثباتها :

اشرنا فى خطوة اختيار العينة اننا اكتفينا بعينة واحدة ذات نسبة تمثيل زمنية عالية وصلت الى ٤٦٪ من العمر الزمنى للمجلة ، ونسبة تمثيل عددية عالية ايضا وصلت الى ٤٥٪ من جملة الأعداد التى صدرت من المجلة حتى تاريخ هذه الدراسة التطبيقية . وقلنا ان السبب فى اعتمادنا على عينة واحدة رغم ان التأكد من صحة النتائج وثباتها يتطلب اختيار عينة أخرى لايجاد معامل الارتباط بين نتائج العينتين هو ان وجود معامل ارتباط قوى بين نتائج بعدين مختلفين لاهتمامات المجلة على صفحاتها الداخلية يمكن أن يكون أساسا قويا فى تقديرنا للاطمئنان الى صحة النتائج وثباتها .

وبناء على ذلك ، قمنا بايجاد معامل الارتباط بين متغيرات النسب المثوية لمصالح الشركة فى اهتمامات المجلة على البعدين الراسى والافقى خلال الصفحات الداخلية ، مستخدمين فى ذلك معامل ارتباط بيرسون وهو من أهم معاملات الارتباط المستخدمة فى البحوث النفسية والاجتماعية .

وقد تبين من التطبيق ان العلاقة بين المتغيرات فى هذه الدائرة الاولى من اهتمامتها علاقة مطردة اى ايجابية ، وبلغ معامل الارتباط بينها ٠.٨٨ ، وهو معامل ارتباط قوى ويشير الى قدر كبير من صحة النتائج التى توصلنا اليها وبناتها . ويمكن الاعتماد على النتائج هنا باطمئنان .

كما اننا قمنا بايجاد معامل الارتباط بين متغيرات النسب المئوية لمصالح العاملين فى اهتمامات المجلة على البعدين الراسى والافقى ايضا خلال صفحات المجلة ، مستخدمين ايضا معامل ارتباط بيرسون . وقد تبين هنا ان العلاقة بين المتغيرات فى درجات تركيز اهتمام المجلة والمتغيرات فى حجم اهتمام المجلة على اعداد المينة ، علاقة مطردة وايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط بينها ٠.٨٣ ، وهو معامل ارتباط مطمئن كذلك ويمكن من الاعتماد على النتائج هنا ايضا .

وقولنا بان معاملات الارتباط التى حصلنا عليها مطمئنة وتشجع على الاعتماد على النتائج التى انتهينا اليها ، هذا القول له ما يبرره على ضوء ما لاحظناه من عدم الثبات النسبى فى سياسة التحرير التى تتبعها المجلة . ومعنى هذا ان استقرار اتجاهات التحرير الذى ينبغى ان تتمسك به كل دورية صحفية لانه سمة مميزة لشخصيتها امام جماهيرها ، لم يتوفر فى بعض اعداد المينة ، وخاصة فى العدد السابع والعشرين الصادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٨ . وعلى ذلك ، فان الاجراءات التى اتبعناها لتحليل مضمون المجلة بالكيفية التى تحقق الفروض الاساسية للدراسة التطبيقية اثباتا او نفيا ، هى اجراءات سليمة ، وكان يمكنها ان تصل بنا الى معاملات ارتباط اقوى ، لو ان المجلة كانت أكثر استقرارا فى اتجاهاتها ، وان كانت هذه الملاحظة لا تنفى صلاحية ما توصلنا اليه من نتائج بدرجـة مطمئنة .

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها

ان الهدف من هذه الخطوة الرئيسية من خطوات منهج تحليل المضمون المستخدم فى هذه الدراسة التطبيقية ، هو عرض النتائج التى انتهت اليها الخطوات السابقة بالكيفية التى تحقق الفروض الاساسية لهذه الدراسة اثباتا أو نفيًا ، هذا من ناحية ، ثم بالكيفية التى تجعل هذه النتائج تقيما حقيقيا لتكامل الأسس النظرية التى يقوم عليها هذا المدخل الذى قدمناه هنا لقياس المناخ النفسى بين العاملين فى المؤسسات المعاصرة ، وهذا من ناحية ثانية . ومن ثم ، فان تحليل النتائج هنا يبنى أن يقرن بتفسيرها حتى نعطي لهذه النتائج أبعادها الحقيقية . ويمكن تناول هذه الخطوة كما يلي :

(١) مدى التوازن بين درجات تركيز اهتمامات المجلة على صفحات غلافها بحسب نوعية أهدافها * .

يتبين من القراءة التحليلية للنتائج التى يعرضها جدول رقم (١) الخاص ببيان درجات تركيز اهتمام مجلة « الماؤون العرب » بمصالح الشركة والعاملين موزعة على صفحات غلافها وبحسب نوعية أهدافها ، (١) أن التوازن يكاد أن يكون مفقودا بين دائرتى اهتمام المجلة ، بل أن التوازن يختل بدرجة مؤثرة بين نوعيات مصالح الشركة ذاتها . ويمكن عرض النتائج التفصيلية التى توضح هذه النتيجة الإجمالية ، فيما يلي :

١ - بالنسبة للصفحة الأولى من الغلاف ، وهى التى تحتل الأهمية الأولى بين صفحات الغلاف لاي مجلة ، يتبين أن مصالح الشركة احتكرتها الكامل ونسبة ١٠٠٪ فى جميع أعداد العينة ، ولم تحظى مصالح العاملين بأى نسبة تركيز على الإطلاق . غير أن هذه النسبة المثوية الكاملة التى حققتها مصالح الشركة لم تكن موزعة بين نوعياتها بكيفية تتناسب مع أهمية كل نوعية منها . فقلد تركزت درجات اهتمام المجلة بالكامل على فئة كسب تأييد المجتمع بما يعادل ثلثى أعداد العينة ، وكان الثلث الباقى من نصيب فئة دعم مكانة الشركة . أما باقى الفئات الفرعية لمصالح الشركة ، فإنها لم تحصل على أى نسبة تركيز . وكانت النتيجة الإجمالية بالنسبة لأعداد العينة كلها تعبيراً واضحاً عن عدم التوازن بين مصالح الشركة ومصالح العاملين من ناحية ، وعدم التوازن بين نوعيات مصالح الشركة ذاتها من ناحية أخرى .

٢ - وبالنسبة للصفحة الأخيرة التي تحتل الأهمية الثانية بين صفحات الغلاف ، يتبين أنها تكاد أن تكون حكرًا لمصالح الشركة أيضا ، فلقد حققت نسبة تركيز بلغت ٩٢٪ في كل أعداد العينة ، بينما لم تحقق مصالح العاملين ككل سوى نسبة تركيز بسيطة بلغت ٨٪ فقط . وانعكست هذه النتيجة الإجمالية على أعداد العينة حيث كان التركيز على مصالح الشركة كاملا وبنسبة ١٠٠٪ في أحد عشر عددا ، بينما كان التركيز على مصالح العاملين كاملا في عدد واحد فقط . ولقد تركزت اهتمامات المجلة بهذه النسبة الكاملة في خمسة أعداد على فئة دعم مكانة الشركة ، بينما لم تتركز هذه الاهتمامات بالكامل على فئة كسب تأييد المجتمع إلا في عددين فقط ، وتوزعت النسب الكاملة الباقية للتركيز على فئة تنمية ولاء العاملين وذلك في عدد واحد فقط ، وعلى فئة الإعلام بواقع الشركة في عدد واحد فقط أيضا . وكانت مناصفة بين فئة دعم مكانة الشركة وفئة كسب تأييد المجتمع في عدد واحد ، وبين فئة تنمية ولاء العاملين وفئة دعم مكانة الشركة في عدد واحد أيضا . أما مصالح العاملين في هذه الصفحة الثانية فقد حققت درجة تركيز كاملة بنسبة ١٠٠٪ على فئة تنشيط العاملين في عدد واحد فقط .

٣ - وبالنسبة للصفحة الثانية من الداخل ، وهي التي تحتل الأهمية الثالثة ، يتبين أن نتيجتها الإجمالية بالنسبة للتوازن بين درجات تركيز اهتمام المجلة بدأثرتها تماثل النتيجة الإجمالية للصفحة الأخيرة . فقد حققت مصالح الشركة درجات تركيز تكاد أن تكون كاملة في أحد عشر عددا وبنسبة إجمالية بلغت ٩٢٪ ، بينما حققت مصالح العاملين درجة تركيز كاملة وبنسبة ١٠٠٪ في عدد واحد فقط ، وتركزت هذه النسبة الكاملة لمصالح العاملين على فئة تنشيط العاملين أيضا . أما النسب المتوية الكاملة لدرجات تركيز اهتمامات المجلة على مصالح الشركة ، فإنها تركزت على فئة تنمية ولاء العاملين في عشر أعداد ، وعلى فئة كسب تأييد المجتمع في عدد واحد .

٤ - أما الصفحة الثالثة من الداخل ، وهي التي تحتل الأهمية الأخيرة لصفحات الغلاف ، فقد تبين من تحليل موضوعاتها أن المجلة خففت من درجات تركيزها على مصالح الشركة بشكل واضح ، حتى أنها لم تحقق تركيزا في أعداد العينة كلها إلا بنسبة ٦٨٪ بينما ارتفعت النسب التي حققتها مصالح العاملين إلى ٣٢٪ ، ومع ذلك ، فإن النتائج التفصيلية تعطي لمصالح الشركة وضعًا أفضل . فقلد حصلت على نسب تركيز كاملة

فى سبعة اعداد وعلى نسبة ٥٠٪ فى عدد واحد ، وعلى نسبة ٣٣٪ فى عددين ، ولم تحقق شيئا فى عددين . بينما لم تحقق مصالح العاملين نسب تركيز كاملة الا فى عددين فقط ، بينما حققت نسبة ٥٠٪ فى عدد واحد ، ونسبة ٦٧٪ فى عددين . وهذا يعنى أن مصالح الشركة اكثر تركيزا واكثر انتشارا بين اعداد العينة . اما تركيز اهتمامات المجلة على نوعيات مصالح الشركة ، فلقد كان على هذه الصفحة اكثر توزيعا . فقد حصلت فئة تنمية ولاء العاملين على نسبة تركيز كاملة فى أربعة اعداد ، وحصلت فئة تنمية روح التعاون على نسبة تركيز كاملة فى عددين وبنسبة الثلث فى عددين آخرين ، وبنسبة النصف فى عدد واحد . بينما حققت فئة دعم مكانة الشركة هذه النسبة الكاملة للتركيز فى عدد واحد . ولم تحقق الفئات الأخرى اى نسب للتركيز . اما مصالح العاملين فقد تركزت فى ثلاث فئات فرعية ، وحصلت منها فئة تنشيط العاملين على نسبة تركيز كاملة فى عدد واحد ، وبنسبة ٥٠٪ فى عدد واحد أيضا ، وبنسبة الثلث فى ثلاثة اعداد . بينما حصلت فئة الامان الاقتصادى على نسبة الثلث فى ثلاثة اعداد ، وحصلت فئة التشجيع العنوى على نسبة الثلث فى عدد واحد فقط .

والخلاصة هنا انه يمكن القول بأن هناك نوعا من التخصص بين صفحات الغلاف، حيث ان الصفحة الأولى ذات الأهمية الأولى تخصصت بنسبة واضحة فى فئة كسب تأييد المجتمع ، وتخصصت الصفحة الأخيرة ذات الأهمية الثانية ونسبة واضحة أيضا فى فئة دعم مكانة الشركة ، وتخصصت الصفحة الثانية من الداخل وهى التى تحتل الأهمية الثالثة فى فئة تنمية ولاء العاملين ، اما الصفحة الثالثة من الداخل والتى تحتل الأهمية الأخيرة ، فانها تخصصت أيضا فى فئة تنمية ولاء العاملين ، لانه رغم التنوع الذى ظهر على هذه الصفحة سواء بين فئات مصالح الشركة او بين فئات مصالح العاملين ، الا انها حققت نسبة تركيز كاملة فى ثلث اعداد العينة كلها .

وهذا يعنى أننا لو أخذنا فى الاعتبار الأهمية التقديرية لكل صفحة من صفحات الغلاف ، فان الاهتمام الكامل للمجلة يتركز بنسب احتكاوية على مصالح الشركة وحدها ، وبالتحديد على ثلاث نوعيات منها فقط ، وهى بترتيب أهميتها ، فئة كسب تأييد المجتمع ، فئة دعم مكانة الشركة، ثم فئة تنمية ولاء العاملين . اما مصالح العاملين فاهميتها التقديرية محدودة للغاية وتكاد أن تكون ثانوية ، وقد استأثرت بها تقريبا فئة تنشيط العاملين .

(ب) مدى التوازن بين درجات تركيز اهتمامات المجلة على صفحاتها الداخلية بحسب نوعية أهدافها :

اذ اخذنا في الاعتبار الاهمية التقديرية لكل قسم من الأقسام الأربعة التي تنقسم إليها الصفحات الداخلية لكل أعداد المينة ، فإن القراءة التحليلية لنتائج جدول رقم ٢ بغروعه وجدول رقم ٣ واللذين يضمنان نتائج تحليل درجات تركيز اهتمامات المجلة على صفحاتها الداخلية (٢) تشير بوضوح الى أن المجلة حاولت أن تحقق قدراً محدوداً من التوازن بين دائرتي اهتماماتها ، كما يلي :

١ - بالنسبة للقسم الأول أو الربع الأول وهو الذي يمثل الأهمية الأولى ، تفوقت مصالح الشركة على مصالح العاملين ، حيث حققت نسبة تركيز على اهتماماتها الداخلية في نوعياتها بلغت ٧٧٫٤٪ من مجموع أعداد المينة ، بينما لم تحقق مصالح العاملين سوى نسبة ٢٢٫٥٪ وانعكس هذا التفوق على كل أعداد المينة ، فانهصر الحد الأدنى والحد الأعلى لنسب التركيز على مصالح الشركة ما بين ٦٠٪ و ١٠٠٪ ، بينما انحصر هذان الحدان بالنسبة لمصالح العاملين ما بين ١٢٫٥٪ و ٤٠٪ كما كان تركيز اهتمامات المجلة على الفئات الفرعية لمصالح الشركة أكثر تنوعاً من تركيز اهتمامات المجلة على مصالح الشركة . حيث شملت هذه الاهتمامات ست فئات فرعية ، بينما لم يشمل تركيز اهتمامات المجلة على مصالح العاملين سوى ثلاث فئات فرعية فقط . ولقد استأثرت فئة كسب تأييد المجتمع وفئة تنمية ولاء العاملين بالنسب الأعلى والأكثر استقراراً من بين الفئات الفرعية الست التي ركزت المجلة عليها اهتماماتها في هذا القسم . ومع ذلك كان التفوق أوضح لفئة كسب تأييد المجتمع ، فقد تراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٧٧٪ و ٥٧٫١٪ من مجموع درجات القسم الأول في كل عدد ، بينما تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز على فئة تنمية ولاء العاملين ما بين ٧٫١٪ و ٤٠٪ أما بالنسبة للفئات الفرعية لمصالح العاملين ، فقد كان التفوق لنسب التركيز على فئة تنشيط العاملين وتراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٤١٪ و ١٠٪ وتوزعت على تسعة أعداد ، وتلتهما نسب التركيز على فئة التشجيع المعنوي والتي تراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٣٫٨٪ و ١٢٫٥٪ وتوزعت على أربعة أعداد ، ثم نسب التركيز على فئة الأمان الاقتصادي وتراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٨٫٣٪ و ١٤٫٢٪ وتوزعت على ثلاثة أعداد . وعلى مستوى المينة

كلها كان التفوق لنوعيات الاهتمام بمصالح الشركة تليها نوعيات الاهتمام بمصالح العاملين بنفس الترتيب المذكور باستثناء احتلال فئة تنشيط العاملين للمركز الرابع بين الفئات الفرعية كلها ، واحتلال فئة التشجيع المعنوي للمركز السادس . وهي نتيجة لا تؤثر كثيرا على ما حققته نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة من تفوق في هذا القسم .

٢ - بالنسبة للقسم الثاني أو الربع الثاني الذي يحتل الأهمية الثانية ، استمر تفوق التركيز على مصالح الشركة وإن كان بدرجة أقل نسبيا ، حيث لم تحقق مصالح الشركة في هذا القسم سوى نسبة تركيز اجمالية ٥٩.٣٪ ، بينما حققت مصالح العاملين نسبة تركيز اجمالية بلغت ٤٠.٦٪ وانعكس هذا التفوق أيضا على كل أعداد العينة ، حيث كان الحد الأدنى لنسب التركيز على مصالح الشركة ٣٣.٣٪ ، بينما ارتفع الحد الأعلى لها إلى ١٠٠٪ وتحقق في ثلاثة أعداد ، بينما كان الحد الأدنى لنسب التركيز على مصالح العاملين ٢٠٪ ، وارتفع الحد الأعلى لها إلى ١٠٠٪ ولكنه لم يتحقق إلا في عدد واحد فقط . ويضاف إلى ذلك ، أن المجلة تخلت من اهتماماتها بمصالح الشركة في هذا القسم داخل عدد واحد فقط ، بينما تكررت هذه الظاهرة بالنسبة لمصالح العاملين في هذا القسم في ثلاثة أعداد كاملة . وبالنسبة لنوعيات الاهتمام داخل دائريتها، فإن كانت متماثلة من حيث الكم حيث ركزت المجلة على خمس فئات فرعية لكل دائرة ، وإن كانت نوعيات الاهتمام في دائرة مصالح الشركة أكثر انتشارا من نوعيات الاهتمام في دائرة مصالح العاملين . وكان السباق واضحا داخل دائرة الاهتمام بنوعيات مصالح الشركة بين نسب التركيز على فئة كسب تأييد المجتمع ونسب التركيز على فئة دعم مكانة الشركة ، وإن كان التفوق كان لمصالح نسبة التركيز على فئة كسب تأييد المجتمع في هذا القسم الثاني أيضا . فقد تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز على هذه الفئة ما بين ١٠٪ و ٧٥٪ وانتشرت في سبعة أعداد ، بينما تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز على فئة دعم مكانة الشركة ما بين ٧.١٪ و ٥٠٪ وانتشرت في سبعة أعداد أيضا ، وتلتها فئة الاعلام بواقع الشركة وانحصرت حدها الأدنى والأعلى ما بين ٧.١٪ و ٥٠٪ ولكنها كانت منتشرة في ستة أعداد فقط ، ثم فئة تنمية ولاء العاملين ففئة تنمية روح التعاون . أما بالنسبة لنسب التركيز على نوعيات مصالح العاملين فقد كان التفوق واضحا لفئة تنشيط العاملين ، حيث حقق حدها الأدنى والأعلى نسب تتراوح ما بين ١٦.٦٪ و ٦٠٪ وانتشرت في ثمانية أعداد ، وتلتها فئة التشجيع المعنوي بعددين يتراوحان ما بين ١١.١٪ و ٢٠٪ وانتشرت في أربعة أعداد ، ثم فئة ربط العاملين بالمجتمع

وحداها ١١٠٪ و ٢٥٪ وانتشرت في عشرين فقط ، فئة الأمان الاقتصادي وحداها ٧٠٪ و ٢٠٪ وانتشرت في عشرين فقط أيضا . ونلاحظ هنا على مستوى العينة كلها أن التركيز على فئة تنشيط العاملين ، وهى من الفئات الفرعية لمصالح العاملين ، يحتل المكانة الأولى ، وتليها فئة كسب تأييد المجتمع ثم باقى الفئات الفرعية لمصالح الشركة فالفئات الفرعية لمصالح العاملين فيما عدا فئة استثناء فئة التشجيع المعنوى التى تحتل المكانة السادسة .

٣ - أما بالنسبة للقسم الثالث أو الربع الثالث الذى يحتل الأهمية الثالثة ، فقد حافظت المجلة على تفوق تركيزها على مصالح الشركة وان كان بدرجة أقل مما حدث . فى القسم الثانى . فقد تحقق لمصالح الشركة نسبة تركيز إجمالية بلغت ٥٥٪ من إجمالى أعداد العينة كلها . بينما لم يتحقق لمصالح العاملين سوى ٤٩٪ وانعكس هذا التخفيف على تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة على نسب التركيز التى تحققت لها فى كل عدد من أعداد العينة ، فقد تراوح الحد الأدنى والأعلى لها ما بين ١١٪ و ١٠٠٪ ولم يتحقق الحد الأعلى الا فى عشرين فقط ، بينما تراوح الحد الأدنى والأعلى لنسب التركيز التى تحققت لمصالح العاملين ما بين ١٦٪ و ٨٨٪ ورغم الارتفاع النسبى للحد الأدنى هنا الا أن الحد الأعلى رغم انخفاضه عما حدث لمصالح الشركة فانه لم يتحقق الا فى عدد واحد فقط . ورغم التعادل فى نوعيات الاهتمام بين مصالح الشركة والعاملين فى القسم الثانى ، الا أن هذا التعادل لم يتحقق فى هذا القسم ، وكان اهتمام المجلة بمصالح الشركة أكثر تنوعا حيث توزعت نسب التركيز على خمس فئات فرعية أيضا ، بينما اقتصر توزيع نسب التركيز التى تحققت لمصالح العاملين على ثلاث فئات فرعية فقط . ويضاف الى ذلك ان انتشار نسب التركيز على نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة كان أوسع مما حدث لانتشار نسب التركيز على نوعيات الاهتمام بمصالح العاملين . ولقد كان التنافس واضحا فى هذا القسم بين نسب التركيز على نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة بين فئة تنمية ولاء العاملين وفئة كسب تأييد المجتمع وان كان التفوق كان نسبيا لمصالح نسب التركيز على فئة تنمية ولاء العاملين حيث انتشرت فى ثمانية أعداد ، وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٣٪ و ٥٠٪ وتحقق الحد الأعلى فى عشرين ، بينما انتشرت نسب التركيز على فئة كسب تأييد المجتمع فى ثمانية أعداد فقط وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١١٪ و ٤٠٪ ولم يتحقق الحد الأعلى الا فى عدد واحد فقط ، وتلتها فئة دعم مكانة الشركة حيث انتشرت فى خمسة أعداد وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١٠٪ و ٥٠٪ ، ثم فئة تنمية روح التعاون التى انتشرت فى ستة

اعداد أيضا وإن كان حداها الأدنى والأعلى تراوحا ما بين ١١١٪ و ٢٥٪ ،
فئة الإعلام بواقع الشركة التي انتشرت في خمسة اعداد وتراوح حداها
الأدنى والأعلى ما بين ١١١٪ و ٢٥٪ . اما بالنسبة لترتيب نسب التركيز
على نوعيات الاهتمام بمصالح العاملين ، فقد كان التفوق واضحا هنا أيضا
لنسب التركيز على فئة تنشيط العاملين حيث انتشرت في تسعة اعداد
وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٢٢٢٪ و ٨٨٨٪ وتلتها نسب
التركيز على فئة التشجيع المعنوي حيث انتشرت في عشرين بنسب تتراوح
ما بين ١١١٪ و ٢٢٢٪ ، فئة الأمان الاقتصادي والتي لم تظهر الا في
عدد واحد بنسبة تركيز ١٦٦٪ وعلى مستوى العينة كلها ، نلاحظ أن فئة
تنشيط العاملين وهي تدخل ضمن الفئات الفرعية لمصالح العاملين هي التي
تفوقا واضحا على كل الفئات الفرعية لادترى اهتمام المجلة ، تليها الفئات
الفرعية لمصالح الشركة بالترتيب السابق ثم الفئات الفرعية الباقية لمصالح
العاملين بنفس الترتيب المذكور أيضا .

٤ - واما بالنسبة للقسم الرابع والآخر والذي يحتل الأهمية
التقديرية الأخيرة ، فقد تبين أن مصالح العاملين حققت لأول مرة نسبة
تركيز اجمالية متفوقة على نسبة التركيز التي حققتها مصالح الشركة ، وهي
٦٧٩٪ ، في مقابل ٣٢٪ وطبيعى أن ينعكس هذا التفوق على اعداد
العينة كلها ، فنجد أن مصالح العاملين تحقق نسب تركيز يتراوح حداها
الأدنى والأعلى ما بين ٣٠٪ و ٩٠٪ ، بينما تحقق مصالح الشركة نسب
تركيز يتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١٠٪ و ٧٠٪ ورغم أن مصالح
الشركة حققت تفوقا في توزيع نسب التركيز على ست نوعيات ، في الوقت
الذي لم تتوزع فيه نسب التركيز التي حققتها مصالح العاملين الا على خمس
نوعيات فقط ، الا أن انتشار نسب التركيز التي حققتها نوعيات مصالح
العاملين على اعداد العينة كلها كان أوسع من الانتشار الذي حققته نسب
التركيز التي حققتها نوعيات مصالح الشركة . ولقد حققت نسب التركيز
على فئة تنشيط العاملين تفوقا واضحا على الفئات الأربع الأخرى الداخلة
في نوعيات مصالح العاملين في هذا القسم ، حيث تراوح حداها الأدنى والأعلى
ما بين ٣٠٪ و ٨٠٪ وانتشرت في احد عشر عددا وتلتها نسب التركيز على
فئة التشجيع المعنوي وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٧٦٪ و ١٥٣٪
وكانت منتشرة في ثمانية اعداد . ثم نسب التركيز على فئة قياس معنويات
العاملين وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٧٦٪ و ١٤٢٪ وانتشرت
في ثلاثة اعداد ، فنسب التركيز على فئة الأمان الاقتصادي وتراوح حداها
الأدنى والأعلى ما بين ١٤٢٪ و ٣٣٣٪ وانتشرت في عشرين فقط ، وأخيرا
نسب التركيز على فئة ربط العاملين بالمجتمع ولم توجد الا في عدد واحد
(م - ٨ المدخل النفسى)

فقط بنسبة ١٤٢٪ . أما نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة وعددها ست ، فقد كان التفوق فيها لنسب التركيز التي حققتها فئة تنمية ولاء العاملين والتي تراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٧٦٪ و ٦٦٦٪ وانتشرت فى ثمانية أعداد ، وتلتها نسب التركيز التي حققتها فئة تنمية روح التعاون والتي تراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٧٦٪ و ٢٠٪ وانتشرت فى سبعة أعداد ، ثم نسب التركيز التي حققتها فئة كسب تأييد المجتمع والتي تراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٧٦٪ و ١٤٢٪ وانتشرت فى أربعة أعداد ، فنسب التركيز التي حققتها فئة دعم مكانة الشركة والتي تراوح حدها الأدنى والأعلى ما بين ٧٦٪ و ١٤٢٪ وانتشرت فى ثلاثة أعداد ، وأخيرا أنسب التركيز التي حققتها فئة الاعلام بواقع الشركة فى عشرين فقط ونسبتهما ١١٪ و ٢٣٪ ، فنسبة التركيز التي حققتها فئة الاعلام بالسلوك الواجب فى عدد واحد فقط وبلغت ١٠٪ . وإذا نظرنا الى الفئات الفرعية كلها نجد ان هناك تداخلا بينها بشكل يعطى احساسا بان المجلة تغطى التفوق لنسب التركيز على نوعيات مصالح العاملين فى هذا القسم على استحياء . فقد احتلت نسب التركيز على فئة تنمية ولاء العاملين المركز الثانى ، واحتلت فئة تنمية روح التعاون المركز الرابع وتلتها فئة كسب تأييد المجتمع فى المركز الخامس ، وفيما عدا المركز الأول لفئة تنشيط العاملين والمركز الثالث لفئة التشجيع المعنوى ، فان الفئات الفرعية الأخرى لمصالح العاملين تحتل مراكز متأخرة ، وهذا يقلل نسبيا من القيمة الحقيقية التي حققها تفوق نسب التركيز على مصالح العاملين فى هذا القسم الأخير .

وخلاصة القول هنا ، كما هو واضح من جدول رقم ٣ الذى يوضح مقارنة بين درجات التركيز التي حققتها مصالح الشركة والعاملين ونسبها المثوية على مستوى كل عدد من أعداد العينة وفى كل اعدادها بصفة اجمالية ، نجد ان التفوق كان لمصالح نسبة التركيز التي حققتها مصالح الشركة وبنسبة تركيز اجمالية بلغت ٦٥٦٪ ، بينما لم تحقق مصالح العاملين الا نسبة ٣٤٤٪ ، وانعكس هذا التفوق على أعداد العينة كلها ، فقد تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز التي تحققت لمصالح الشركة ما بين ٣٧٧٪ و ٩٨٥٪ بينما تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز التي تحققت لمصالح العاملين ما بين ١٥٪ و ٦٢٣٪ . ومما يعطى لهذه النتيجة بعدا أعمق ان نسب التركيز التي تحققت لمصالح الشركة تفوقت فى أحد عشر عددا من أعداد العينة ، بينما لم تتفوق نسب التركيز على مصالح العاملين الا فى عدد واحد فقط .

(ج) : التوازن بين حجم اهتمامات المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحاتها الداخلية :

من الملاحظ هنا أن التوازن بين حجم اهتمامات المجلة بمصالح الشركة والعاملين هنا انعكاس لما حققه نسب التركيز على هذه الاهتمامات في الصفحات الداخلية من توازن سواء في النسبة الإجمالية أو النسب التفصيلية لأعداد العينة كلها تقريبا . وبمعنىنا معامل الارتباط الإيجابي والقوى بين معاملات التغير في أعداد العينة داخل الاهتمام بمصالح الشركة أو داخل دائرة الاهتمام بمصالح العاملين رأسيا وأفقيا ، دليلا قويا على صحة هذه الملاحظة كما يعطينا دعما وناكيدا لكل النتائج التفصيلية المؤيدة إليها ، والتي يكشف عنها جدول رقم ٤ ، الذي يجمع بين مصالح الشركة والعاملين في عرض واحد (٣) . وهذه النتائج التفصيلية يمكن استعراضها كما يلي .

١ - حققت مصالح الشركة هنا تفوقا واضحا أيضا على مصالح العاملين بنسبة إجمالية بلغت ٦٢٫٧٪ من حجم اهتمامات المجلة في كل أعداد العينة بصفة عامة ، بينما لم تحقق مصالح العاملين سوى نسبة ٣٧٫٣٪ . وانعكس هذا التفوق على النسب المئوية التي حققها حجم الاهتمام بمصالح الشركة في كل عدد من أعداد العينة ، حيث تراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٤١٫٨٪ و ٩١٫٤٪ ، بينما تراوح الحدان الأدنى والأعلى للنسب المئوية لحجم اهتمام المجلة بمصالح العاملين ما بين ٨٫٦٪ و ٥٨٫٢٪

٢ - استمر تفوق النسب المئوية لحجم الاهتمام بمصالح الشركة على النسب المئوية لحجم الاهتمام بمصالح العاملين بتحقيق انتشارها في كل نوعيات الاهتمام وفي كل الأعداد ، بينما كان انتشار النسب المئوية لنوعيات الاهتمام بمصالح العاملين أقل . فقد انتشرت النسب المئوية لحجم الاهتمام بمصالح الشركة في الفئات السبع ، بينما لم تنتشر هذه النسب لحجم الاهتمام بمصالح العاملين سوى في خمس فئات فرعية فقط ، وحرمت فئتان بالكامل من أي نسبة اهتمام ، وهما فئة تنمية روح المبادرة وفئة دعم صحة العاملين .

٣ - تفوقت فئة كسب تأييد المجتمع على باقي الفئات الفرعية لمصالح الشركة . وحققت نسبة اهتمام إجمالية بلغت ٢٠٫٣٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١٤٫١٪ و ٤٦٫٥٪ وانتشرت في كل أعداد العينة . وتلتها فئة تنمية ولاء العاملين بنسبة ١٦٫٩٪ وتراوح حداها

الادنى والاعلى ما بين ٧٦٪ و ٣٠٤٪ وانتشرت فى كل اعداد العينة .
ثم فئة دعم مكانة الشركة بنسبة ١١٧٪ وتراوح حداها الادنى والاعلى
ما بين ١٦٪ و ٢٣٩٪ وانتشرت ايضا فى كل اعداد العينة ، وفئة الاعلام
بواقع الشركة بنسبة ٦٨٪ وتراوح حداها الادنى والاعلى ما بين ٢١٪
و ١٢٧٪ وانتشرت كذلك فى كل اعداد العينة ، ثم فئة تنمية روح التعاون
بنسبة ٦٣٪ وتراوح حداها الادنى والاعلى ما بين ١٣٪ و ١٩٧٪
وانتشرت فى احد عشر عددا فقط . اما باقى الفئات فانها لم تحقق نسب
اهتمام تذكر ، كما كان انتشارها اقل فى اعداد العينة .

٤ - تفوقت فئة تنشيط العاملين بنسبة تكاد أن تحقق احتكارا بين
اهتمامات المجلة بالفئات الفرعية لمصالح العاملين . فقد بلغت هذه
النسبة ٣٠٢٪ من نسبة اجمالية حققتها كل فئات العاملين وهى ٣٧٣٪
وانتشرت فى احد عشر عددا بنسب يتراوح حداها الادنى والاعلى ما بين
١٦٦٪ و ٤٨٩٪ ، وهذا يعنى أن تفوقها جاء على حساب الاهتمام
بالفئات الفرعية الأخرى ، حيث أن فئة التشجيع المعنوى لم تحظى إلا بنسبة
اهتمام اجمالية بلغت ٢٤٪ وتراوح حداها الادنى والاعلى ما بين ٢٪
و ١٠٢٪ وانتشرت فى تسعة اعداد فقط ، ثم فئة الامان الاقتصادى التى
حققت نسبة اهتمام اجمالية بلغت ١٩٪ وتراوح حداها الادنى والاعلى
ما بين ٠٤٪ و ٨٦٪ وانتشرت فى سبعة اعداد فقط ، وتلتها فئة ربط
العاملين بالمجتمع والتى بلغت نسبتها الاجمالية ١٢٪ وتراوح حداها الادنى
والاعلى ما بين ٣٥٪ و ٧١٪ وانتشرت فى ثلاثة اعداد فقط ، وأخيرا
فئة قياس معنويات العاملين بنسبة اجمالية ٠٦٪ وتراوح حداها الادنى
والاعلى ما بين ٠٦٪ و ٣٥٪ وانتشرت فى أربعة اعداد .

٥ - يلاحظ هنا أن التوازن فى الاهتمام يكاد أن يكون مفقودا بين
الجوانب الفسيولوجية والجوانب الاجتماعية أو النفسية لمصالح العاملين ،
فلم تحقق الجوانب الفسيولوجية والتي تمثلها فئة الامان الاقتصادى
إلا نسبة اهتمام اجمالية بلغت ١٩٪ ، بينما حققت الجوانب الاجتماعية
أو النفسية نسبة اهتمام اجمالية بلغت ٣٥٤٪ ، وإن كان التوازن كان
مفقودا تقريبا أيضا بين الفئات الفرعية للجوانب الاجتماعية أو النفسية
لمصالح فئة واحدة فقط ابتعلت تقريبا كل اهتمام المجلة بهذه الجوانب ، وهى
فئة تنشيط العاملين .

٦ - رغم التفوق الواضح والمتزن نسبيا على مستوى اعداد العينة
كلها للفئات الفرعية لمصالح الشركة والذي جاء على حساب مصالح
العاملين ، إلا أن فئة تنشيط العاملين وهى من الفئات الفرعية لمصالح

العاملين أحتلت المركز الاول بين اهتمامات المجلة من حيث حجم المساحة التي احتلتها على مستوى العينة كلها وان كانت باقى الفئات الفرعية لمصالح العاملين لم تستطع ان تحتل مراكز ذات قيمة تذكر ، فقد اكتسحت الفئات الفرعية لمصالح الشركة كل المراكز الهامة حتى المركز السادس وهذا يعنى ان تفوق فئة تنشيط العاملين لا يستطيع ان يقلل من التفوق المتزن لمصالح الشركة وقمى كل فئاتها الفرعية تقريبا . ونظرة ثانية الى النتائج التي حققتها مصالح العاملين وفئاتها الفرعية فى هذا البعد الأفقى تؤكد هذا الاستنتاج وتدعمه ، بل انها تؤكد النتائج التي تحققت فى البعد الرأسى لاهتمامات المجلة وتدعمها أيضا .

(د) : اجمالى نتائج التحليل ومؤشراتها :

تهدف هذه النقطة الى تحقيق التكامل بين البعدين النتائج التفصيلية التي انتهينا اليها من تحليل مضمون المجلة ببعده الرأسى والأفقى . بمعنى انها تهدف الى تحقيق الترابط بين المسارات الرأسية والأفقية بالكيفية التي توضح معناها ومعناها بالنسبة للفروض الأساسية لهذه الدراسة التطبيقية . وبمقارنة النتائج التي انتهت اليها جداول العرض ورسومها البيانية المثلة لها ، نستطيع ان نبين مؤشرات هذا الترابط بين مسارات نتائجها فيما يلى :

١ - اختلال التوازن داخل دائرة الاهتمام بمصالح الشركة :

تعتبر نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة والتي تمثلها الفئات الفرعية المتفرعة عنها عن مقاييس موضوعية تتناول أهم العناصر التي يمكن ان يقوم عليها مضمونها لكي تحقق المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة . ومعنى ذلك ان تجاهل عدد منها او عدم التنسيق بينها رأسيا وأفقيا ، يمكن ان يخل بالتوازن بين هذه النوعيات . وهذا الاختلال بالتوازن بينها وان كان ليس فى صالح الشركة من ناحية ، الا انه يمبرر عن اتجاهات المجلة وأدارتها المستمدة من اتجاهات الشركة من ناحية ثانية .

ولقد حدث هذا الاختلال بشكل صارخ وحاد على صفحات الفلاف ، ثم انتقل بشكل اقل حدة على الصفحات الداخلية رأسيا وأفقيا مع قدر كبير من الثبات والترابط بين البعدين . فعلى الرغم من ان التركيز على دائرة الاهتمام بمصالح الشركة حقق نسبة تكاد ان تكون احتكارية على الصفحات الأربع للفلاف ، حيث وصاف الى ٩٣٪ من مجموع الاهمية التقديرية لهذه الصفحات الأربع ، الا انها لم تتوزع بانتشار متزن على الفئات المتفرعة عن هذه الدائرة . وتكاد ان تبطل هذه النسبة العالية

من التركيز ثلاث فئات فرعية مرتبة كالاتى : كسب تأييد المجتمع فدعم مكانة الشركة ثم تنمية ولاء العاملين . اما باقى الفئات الفرعية فان اتنتين منها حققت نسبة تركيز ضئيلة للغاية ، والفئتين الاخرتين لم تحقق اى منهما شيئا على الاطلاق .

وانتقل هذا الاخلال بالتوازن بين الفئات الفرعية لدائرة الاهتمام بمصالح الشركة الى الصفحات الداخلية بدرجة اقل نسبيا . فلقد حققت هذه المصالح نسبة تركيز عامة بلغت ٦٥٦٪ ، وهى نسبة تمثل ثلثى تركيز اهتمام المجلة فى جميع اعداد لعينة . ومع ذلك ، فانه على لرغم من اهتمام المجلة بكل الفئات الفرعية لهذه الدائرة ، الا ان هذا الاهتمام انحاز بشكل مغل لمصالح الفئات الثلاث السابقة مع احتلال فئة تنمية ولاء العاملين للمكانة الثانية محل فئة دعم مكانة الشركة ، ثم تليها فئة الاعلام بواقع الشركة ففئة تنمية روح التعاون ، لكى لا تترك هذه الفئات الخمس للفئتين الاخرتين الانسب تركيز ضئيلة .

ويكاد ان يعبر حجم الاهتمام ، وهو البعد الافقى ، عن البعد الراسى ممثلا فى تركيز الاهتمام كما وضع فى الصفحات الداخلية ، بشكل يصل الى نوع من التطابق بين البعدين . فالنسبة العامة لحجم الاهتمام تصل الى ٦٢٧٪ ، وهى تمثل ثلثى حجم اهتمام المجلة فى اعداد العينة . وكان ترتيب الاهتمامات واحدا ايضا ، حيث احتلت فئة كسب تأييد المجتمع المكانة الاولى وتلتها فئة تنمية ولاء العاملين . وفئة دعم مكانة الشركة ، ففئة الاعلام بواقع الشركة ، ففئة تنمية روح التعاون ، وان كانت الفئات الثلاث الاولى هى التى استحوذت على النصيب الاكبر من حجم اهتمام المجلة ، كما حدث فى البعد الراسى . وهذا النوع من التطابق بين البعدين الراسى والافقى يشير بوضوح الى قدر كبير من ثبات النتائج فيما يتعلق بالاتجاه العام لدائرة الاهتمام بمصالح الشركة كلها ، وفيما يتعلق بالتنوعيات المتفرعة عنها ايضا .

٢ - فقدان التوازن تقريبا داخل دائرة الاهتمام بمصالح العاملين :

لئن كانت الفئات الفرعية الداخلة فى هذه الدائرة الثانية وضعت هنا ايضا للتعبير عن مقاييس موضوعية للتوازن بينها من ناحية ، ولكى تعطى لهذه الدائرة ثقلها الحقيقى راسيا وافقيا فى مواجهة الدائرة الاولى من ناحية اخرى ، فان جميع النتائج العامة والتفصيلية تشير ليس فقط الى الاخلال بالتوازن بين الفئات الفرعية كما حدث داخل الدائرة الاولى ، ولكن التوازن هنا يكاد ان يكون معدوما . ومع ان انعدام التوازن ليس بالتأكيد فى صالح العاملين ، الا ان ثبات النتائج على البعدين الراسى والافقى يعنى

ثباتا لاتجاه المجلة في مواجهة هذه الدائرة والفئات المتفرعة عنها .

فرغم ان التركيز على مصالح العاملين كان منعذما فى الصفحة الاولى من الغلاف ، وظهر بنسبة محدودة للغاية على الصفحتين الاخيرة والثانية من الداخل ، وبنسبة اكبر نسبيا على الصفحة الثالثة من الداخل حيث بلغت ثلث تركيز المجلة على اهتماماتها تقريبا ، الا ان هذه النسب المحدودة على صفحات الغلاف كلها والتي بلغت ٧٪ من الاهمية التقديرية لها ابتلعتها تقريبا فئة واحدة فقط ، وهى فئة تنشيط العاملين

غير ان هذا التركيز الحاد على فئة تنشيط العاملين خفت حدته فى الصفحات الداخلية بالتركيز على فئات اخرى الى جانبها ، وان كانت لم تساويها فى الاهمية بشكل مؤثر على مكانتها . فلقد حققت دائرة الاهتمام بمصالح العاملين نسبة تركيز اجمالية فى العينة كلها بلغت ٣٤٤٪ من مجموع الدرجات التقديرية للأقسام الاربعة للصفحات الداخلية للمجلة . ومع ذلك ، احتلت فئة تنشيط العاملين المكانة الاولى وبنسبة تركيز اجمالية وصلت الى ٢٦٪ من مجموع الدرجات التقديرية . اما النسبة المئوية الباقية وقدرها ٨٤٪ فقد توزعت على اربع فئات فرعية اخرى ، تصدرتها فئة التشجيع المعنوى وتلتها فئة الامان الاقتصادى ، ففئة قياس معنويات العاملين ، واخيرا فئة ربط العاملين بالمجتمع ، وانعدم التركيز كلية فى الفئتين الاخريتين ، وهما فئة تنمية روح المبادرة وفئة دعم صحة العاملين ، رغم انهما من الفئات الفرعية ذات الاهمية الحيوية والتي تحمل مغزى خاصا داخل بيئة عمل كتلك التى توجد فى مناطق عمل شركة المقاولون العرب .

وانتقلت المعالم الاساسية لمسارات نتائج تحليل البعد الراسى لاهتمامات المجلة على صفحاتها الداخلية الى نتائج البعد الاخرى لهذه الاهتمامات تقريبا . فلقد حققت هذه الاهتمامات الداخلة فى دائرة مصالح العاملين نسبة اهتمام اجمالية من اجمالى حجم اهتمامات المجلة بلغت ٣٧٣٪ ، وهى لا ترتفع عن الثلث الا قليلا ، وكان ترتيب الفئات الفرعية مشابها تقريبا لنفس ترتيبها على البعد الراسى ، مع فارق بسيط جدا ، وهو احتلال فئة ربط العاملين بالمجتمع المكانة الرابعة محصل فئة قياس معنويات العاملين . وانعدم الاهتمام تماما هنا ايضا بفئتين تنمية روح المبادرة ودعم صحة العاملين .

واذا كانت المجلة اخلت بالتوازن بين الفئات الفرعية الداخلة فى دائرة اهتماماتها بمصالح الشركة ، فاننا نستطيع القول بان المجلة اطاحت بهذا التوازن تقريبا بين الفئات الفرعية الداخلة فى دائرة اهتمامها بمصالح

العاملين من ناحيتين ، أولاها تتصل بفئة الامان الاقتصادى التى كان من المفروض ان تحتل نسبة اكبر من الاهتمام لانها تمثل الجانب المادى كله من حياة الفرد ، وثانيتهما تتصل بنمو الاهتمام بفئة تنشيط العاملين على البعدين الراسى والافقى على حساب الفئات الاخرى وبكيفية لم يكن هناك ما يبررها .

فئة تنشيط العاملين ركزت أساسا على ثلاثة عناصر ، هى التثقيف الأدبى والعلمى وقصص الأطفال وصور الزواج وأعياد الميلاد وأخبار الرياضة ، وهى كلها عناصر هامة ، ولكنها معروضة بطريقة تنم عن قدر كبير من الجفاف لبعدها عن حيوية العرض المشوق التى تمتاز به قوالب صحفية كثيرة افتقدتها المجلة فى كل ما يتصل بالعاملين تقريبا . ومع ذلك ، فان هناك عناصر أخرى داخل هذه الفئة تجاهلتها المجلة تماما كمشاركتها فى المناسبات الاجتماعية للعاملين والمساهمة فى تشجيع هواياتهم وأخبار الترقيات ذات المغزى الخاص للعاملين وللشركة معا وإقامة المسابقات بينهم ومتابعة أخبارها ، وما شابه ذلك .

ولئن كان لهذه النتائج ما يبررها من وجهة نظر المجلة ، على أساس ان الشركة تعطى الامان الاقتصادى معظم تركيزها على مصالح العاملين تقريبا أو انها تعتبر ان تنشيط العاملين له اولويته داخل بيئة عمل شاقة كالتى تميز شركة مقاولات ذات أعمال متشعبة ومتنوعة (٤) ، الا انها تشير من جانب آخر الى تجاهل المجلة لاولويات التكوين النفسى والاجتماعى الطبيعى منه والمكتسب والذي تقوم عليه شخصية الفرد كإنسان ، خاصة اذا وضعنا فى الاعتبار ظروف بيئة العمل المعاصرة بصفة خاصة والظروف التى تحيط بالفرد فى مجتمعه بصفة عامة .

٣ - عدم التوازن بين دائرتى اهتمام المجلة :

لقد كانت هذه النتيجة اوضح ما تكون على صفحات الفلاف ، حيث حققت دائرتى الاهتمام بمصالح الشركة نسبة تركيز اجمالية بلغت ٩٣٪ من مجموع درجات الأهمية التقديرية لصفحات الفلاف ، فى مقابل نسبة ٧٪ فقط التى حققتها دائرة الاهتمام بمصالح العاملين . ثم خفت نسبة عدم التوازن هذه فى البعد الراسى للصفحات الداخلية ، حيث لم تحقق الدائرة الاولى الا نسبة تركيز بلغت ٦٥٦٪ فى مقابل ٣٤٤٪

(٤) انظر العدد السابع والعشرين الصادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٨ من صفحة ٥٤ الى صفحة ٥٨ .

الدائرة الثانية . واستمرت هذه النسب تقريبا على البعد الأفقى ،
بما يعادل الثلثين لصالح الدائرة الأولى وما يعادل الثلث لصالح
الدائرة الثانية .

ولعل الرسوم البيانية المعبرة عن هذه الدرجة من عدم التوازن بين
دائرة الاهتمام الأولى ودائرة الاهتمام الثانية ، تعطى لهذه النسب
الاجمالية ابعادها الحقيقية (هـ) . فلقد ظهرت النسب المتسوية لدرجات
التركيز على الدائرتين على صفحات الغلاف اشبه بهرمين متساويين فى
اتساع القاعدة فقط ، ولكن قاعدة الهرم الخاص بالدائرة الأولى تقوم على
الفتات الأعلى وتقوم قاعدة الهرم الخاص بالدائرة الثانية على الفتات
الاصفر ، ويفصل بين القاعدتين الفتات الوسطى . ثم ان قمة الهرم الخاص
بالدائرة الأولى مسطحة واكثر ارتفاعا ، بينما قمة الهرم الخاص بالدائرة
الثانية مدببة واقل ارتفاعا ولا تصل الى ثلاثة أخماس ارتفاع الدائرة
الأولى . وهذا تصوير ابلغ من الكلام عن مدى عدم التوازن بين
درجات تركيز اهتمام المجلة على الدائرتين فوق صفحات الغلاف .

اما على الصفحات الداخلية . فان النسب المثوية لدرجات تركيز
اهتمام المجلة على الدائرتين الأولى والثانية تمثل هرمين ، ولكن قاعدتيهما
تتداخلان فى الفتات الواقعة ما بين ٢٠٪ و ٧٠٪ وبالمخرج على هذا
التداخل تميل قاعدة الهرم الخاص بالدائرة الأولى الى الفتات الأعلى ،
بينما تميل قاعدة الهرم الخاص بالدائرة الثانية الى الفتات الاصفر .
ورغم ان القمتين مدببتان ، الا ان قمة الهرم الأول يقل ارتفاعها عن
قمة الهرم الثانى نسبيا حيث تمثل ستة اسباع ارتفاع
قمة الهرم الثانى .

ورقم التشابه بين الهرمين اللذين يمثلان النسب المثوية لحجم
اهتمامات المجلة بدائرتيهما ، الا ان التداخل بين قاعدتيهما يقل اتساعا ويميل
التركيز على الفتات الوسطى ما بين ٤٠٪ و ٦٠٪ وتوسع قاعدة الهرم الأول
نحو الفتات الأعلى ، بينما تتسع قاعدة الهرم الثانى نحو الفتات الصفرى .
ورغم ان قمة الهرم الثانى يقل ارتفاعها عن قمة الهرم الأول نسبيا
حيث تمثل اربعة أخماسها الا انها قمة مستوية بعكس قمة الهرم
الأول المدببة .

(هـ) انظر الرسوم البيانية المعبرة عن البعدين الراسى والأفقى
لاهتمامات مجلة المقاولون العرب بمصالح الشركة والمعاملين فى
ملاحق البحث .

وهذه الصور الثلاث التي تظهرها الرسوم البيانية الثلاثة للنسب المئوية لعدم التوازن بين دائرتي اهتمام المجلة في اعداد العينة كلها ، توضح بشكل قاطع ان التداخل بين الدائرتين محدود ولا يؤثر الا بدرجة بسيطة نسبيا على هيكل الهرم الاكبر الممثل للدائرة الاولى . والذي يستمد كبره هنا من تركيز قاعدته على الفئات الاعلى ومن شمول قمته الى مستويات عالية تعطى لقاعدته اهميتها ، وتعطى للهيكل كله وزنا اثقل يرجح كفة الدائرة الاولى على حساب الدائرة الثانية بشكل مؤثر على المعاني التي تمثلها الدائرة الثانية .

٤ - فقدان التوازن بين اتجاهي الاتصال :

من المعروف علميا ان للاتصال داخل المؤسسات طريقتين . احدهما هابط من الادارة العليا الى العاملين . والآخر صاعد من العاملين الى الادارة العليا . وكلما حرصت الادارة العليا على ان يكون الطريق الصاعد سليما بنفس سلامة الطريق الهابط ، كلما كان هذا معناه ان الادارة العليا تحرص على ان تسمع الى العاملين بقدر ما تحرص على ان يسمعوها اليها . وهذا معناه ايضا ان التفاعل بين الطرفين قائم واجباي ، وهذا يحقق مصلحة الشركة ومصلحة العامل ايضا .

ولقد اعتبرنا فئة قياس معنويات العاملين ، وهى من الفئات الفرعية لمصالح العاملين ، معبرة عن طريق الاتصال الصاعد من العاملين الى ادارة المجلة والى ادارة الشركة ايضا ، لانها تعنى ردود فعل العاملين تجاه ما تنشره المجلة من موضوعات واهتمامات ، وتجاه ما يحدث داخل بيئة العمل من سياسات وقرارات ومعاملات وعلاقات . بينما تمثل باقى الفئات ، سواء منها ما يتصل بمصالح الشركة او مصالح العاملين ، طريق الاتصال الهابط ، لان موضوعاتها كلها موجهة من ادارة المجلة الى العاملين ، سواء كانت من اعداد هيئة التحرير او بتكليف من ادارة المجلة لاحد العاملين . فالسمة التي تميز فئة قياس معنويات العاملين الممثلة لطريق الاتصال الصاعد ، ان موضوعاتها تتسم بالتلقائية ، بمعنى وجود دافع ذاتي من جانب العاملين للاتصال بادارة المجلة لابلاغها ردود فعلهم .

وعلى ذلك ، فان مقارنة بين ما حققته هذه الفئة من اهتمام سواء على البعد الراسي او الافقي ، بما حققته الفئات الاخرى ، يمكن ان تعطينا صورة دقيقة لمدى التوازن بين اتجاهي الاتصال ومدى حرص ادارة المجلة عليه . غير ان استعراض نتائج التحليل على البعدين الراسي والافقي تعطى انطباعا سريعا بأنه لا مجال للمقارنة على الاطلاق فهذه الفئة لم تحقق

سوى نسبة تركيز محدودة للغاية ولا تكاد تذكر ، حيث بلغت ٠.٧٪ ، كما حققت نسبة من حجم اهتمامات المجلة متقاربة أيضا ، وهى ٠.٦٪ . وهذا يؤكد أن التوازن مفقود تقريبا بين اتجاهى الاتصال كما تعكسه نتائج تحليل مضمون المجلة . وهذه النتيجة تتفق مع مؤشرات النتائج الأخرى المتصلة بالتوازن بين مصالح الشركة ومصالح العاملين ، بل وتعطيها بعدا اضافيا ذا مغزى هام .

وقد يكون للمجلة هنا عدها فيما يتعلق بعدم تحقيق التوازن ولو نسبيا بين الفئات الفرعية لدائرة الاهتمام بمصالح العاملين ، لافتقارها عنصر الاقليمية فى مواجهة حوالى خمسين ألف عامل ينتشرون فى مناطق عمل شتى ومتباعدة . وتوافر عنصر الاقليمية لمجلة كهذه تعمل فى شركة بهذا الانتشار كان يعنى أن تتحول المجلة الى مرآة صادقة لكل منطقة عمل ، زاخرة بكل ما يدور ويتفاعل داخل هذه المنطقة او تلك من علاقات ومعاملات سواء بين ادارة الشركة والعاملين او بين العاملين أنفسهم .

ومع ذلك ، فان المجلة لم تترك لنا فرصة لتصوير امكانية حدوث تغيير فى اتجاهاتها لو توفر لها عنصر الاقليمية كما ينبغى من الناحية العلمية ، لأنها لم تعطى لمجتمعها المحلى فى القاهرة ، وهى المقر الرئيسى لإدارتها العليا والذي تصدر منه ما يستحقه من اهتمام ، وبالكيفية التى تعبر عن هذا الاهتمام ، مما يعطى احساسا مؤكدا بأن هذه الاتجاهات التى عبرت عنها نتائج التحليل ، هى اتجاهات أصيلة وثابتة فى تفكير أولئك الذين يديرونها وبحررونها .

وهذا دليل آخر على مدى صلاحية مجلة الشركة كاداة لقياس اتجاهات الادارة العليا بكل أبعادها وأصالتها . وعلى ذلك يكون الانتقال آمنا وسليما من خطوة تحليل النتائج الى خطوة تفسيرها على ضوء الفروض الأساسية لهذه الدراسة التطبيقية وعلى ضوء الأسس النظرية لهذا المدخل .

تفسير نتائج الدراسة التطبيقية ومغزاها :

تهدف هذه الخطوة الى اعطاء نتائج التحليل التى توصلنا اليها أبعادها الحقيقية ومغزاها على ضوء الاعتبارات والفروض الأساسية التى قامت عليها الدراسة التطبيقية . فلقد وضعت للدراسة التطبيقية هنا عدد من الفروض الأساسية مستقاة أساسا من نتائج الدراسة النظرية لهذا المدخل ، والتى كان مضمونها أن نتيجة الصراع بين مصالح الشركة ومصالح العاملين هى التى تحدد نوعية الاتجاه الإيدلوجى للشركة .

وبالتالى تحدد طبيعة المناخ النفسى بين العاملين . ومن هنا كانت هناك دائرتان للاهتمام أمام مجلة الشركة ، احدهما لمصالح الشركة والاخرى لمصالح العاملين ، وعلى أساس درجة التوازن بينهما تتحدد نوعية الاتجاه ايدولوجى للشركة .

ورغم ان هيئة الدراسة التطبيقية اختيرت بطريقة عمدية ، الا ان الشروط التى تم على أساسها هذا الاختيار ضمنت الى جانب الاعتبارات التى وضعناها للدراسة التطبيقية ذاتها انتقالا آمنا من الدراسة النظرية الى الدراسة التطبيقية والذي تمثل الفروض لاساسية الفنطرة التى يتحقق بها هذا الانتقال الا من . ومعنى ذلك ان اثبات احد هذه الفروض الاساسية ، يكون هو التبرير المنطقي لكل اجراءات هذه الدراسة التطبيقية ونتائجها ، لان هذا الاثبات يعنى امكانية التطبيق المثمر والمحقق للنتائج المستهدفة من الدراسة النظرية ومضمونها .

ورغم عدم الاستقرار النسبى الذى اتسمت به سياسة المجلة ، الا ان النتائج التفصيلية والاجمالية التى انتهيينا اليها ، كانت كافية وبدرجة مطمئنة لتحقيق الهدف من الدراسة التطبيقية كلها ، اذا وضعنا فى الاعتبار ان التطبيق السليم للعلاقات العامة بأسسها الكاملة والمتكاملة ليس متوفرا فى المؤسسات المصرية ، وان اقصى ما نستطيع الحصول عليه من نماذج عينية هو ان يتوفر لها قدر كبير من هذه الأسس العلمية بدرجة يمكن الاعتماد عليها . فالأسس النظرية لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة تفترض بداهة ان العلاقات العامة مطبقة تطبيقا علميا سليما فى المؤسسة التى نريد ان نستخدم هذا المدخل فى مواجهة قياس المناخ النفسى لاجماهيرها .

وعلى ضوء هذه الملاحظات التمهيدية الاساسية يمكننا ان ننتقل الى ربط نتائج الدراسة التطبيقية بفروضها كخطوة فرعية اولى نحو اعطاء هذه النتائج ابعادها الحقيقية ومفزاها . فلقد تبين ان هذه النتائج التفصيلية والاجمالية تشير الى اتجاه مجلة المتداولون العرب الثابت نسبيا نحو الاهتمام راسيا وافتقارها بمصالح الشركة على حساب مصالح العاملين ، مما افقدها التوازن بينها ، بل ان هذا التوازن افتقده المجلة فى جوانب كثيرة ذات اهمية بالنسبة للعاملين .

لقد كانت نوعيات مصالح الشركة لها الاهمية الاولى على حساب كل نوعيات مصالح العاملين وبدت نوعيات مصالح الشركة كما لو كانت معبرة بالفعل عن سياسة ثابتة للشركة ذاتها يمكن لمسها بوضوح ودون عناء . فهذه السياسة تقوم اساسا على ثلاثة اعمدة رئيسية ، هي

كسب تأييد المجتمع وتنمية ولاء العاملين ودعم مكانة الشركة . وبمنظرة الى مضمون هذه الفئات الفرعية لمصالح الشركة كما عرفناها في الخطوة الرابعة من هذه الدراسة التطبيقية ، نعرف مغزى هذه الأعمدة الرئيسية الثلاثة بالنسبة لشركة مقاولات يعتمد نجاحها أساسا على ما تستطيع تحقيقه في هذه المجالات الثلاثة .

أما الاهتمام بنوعيات مصالح العاملين ، فقد بدى هزيلا ضعيفا امام الاهتمام بنوعيات مصالح الشركة . ذلك لأن المجلة لم تستطع أن تصل الى نفس الوضوح الموجود في اهتماماتها بمصالح الشركة ، وكانت العشوائية هي السمة المميزة داخل هذه الدائرة الثانية من اهتماماتها ، الى الدرجة التي وضعت اهتماماتها داخل هذه الدائرة امام علامات استفهام كثيرة محيرة . فلماذا أهملت الجوانب الفسيولوجية من حياة العاملين الى هذا الحد ؟ ولماذا ركزت على فئة تنشيط العاملين رغم أن هذا التركيز لم يكن شاملا أيضا ؟ ولماذا جاء التركيز على تنشيط العاملين على حساب النوعيات الأخرى ، في الوقت الذي كان يمكن للمجلة فيه أن تخفف من تركيزها على فئة تنشيط العاملين وتزيد من الشمول بين عناصرها ، الى جانب إعطاء الفئات الأخرى حقا ؟ .

بل أن الفئات التي لم تحصل على نسب من الاهتمام بين الفئات الفرعية لمصالح الشركة والعاملين تغطي هذه النتائج وما تثيره من تساؤلات أبصارا أعمق . وهذه الفئات هي : تنمية العمل الجماعي والإعلام بالسلوك الواجب وتنمية روح المبادرة ودعم صحة العاملين وقياس معنويات العاملين وربط العاملين بالمجتمع . وبمنظرة الى مضمون هذه الفئات من واقع تعريفنا لها في الخطوة الرابعة لهذه الدراسة التطبيقية ، يمكن أن ندرك بوضوح أن النظرة المتوازنة والتكاملة الى الجوانب الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية للعاملين في هذه الشركة ليست متوفرة بدرجة محسوسة .

إن هذه النتائج ، سواء ما يتصل منها باختلال التوازن بدرجة مؤثرة بين دائرتي الاهتمام للمجلة ، وهي دائرة الاهتمام بمصالح الشركة ودائرة الاهتمام بمصالح العاملين ، أو ما يتصل منها بفقدان التوازن بين النوعيات المتفرعة عن هذه أو تلك وخاصة نوعيات الدائرة الثانية ، كلها تشير بوضوح الى ثبوت الفرض الأساسي الأول للدراسة التطبيقية ونفي الفرضين الآخرين . بمعنى أن النتائج كلها تفصيلا واجمالا تؤكد أن

الإدارة العليا لشركة المقاولون العرب تعتنق اتجاهها ايدولوجيا تقليديا ، رغم ما قد يبدو فى الظاهر من شكليات تحفّف من هذا الاتجاه .

ويؤكد هذا الاستنتاج ويدعمه نقطتان هامتان : اولاهما ، أن انتائج على البعدين الراسى والأفقى تشير الى أن الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين يعتمد على طريق واحد تقريبا هو الطريق الهابط من أعلى الى أسفل على حساب الطريق الصاعد بشكل يكاد أن يكون كاملا . ومعروف علميا أن درجات الاهتمام بالطريق الصاعد للاتصال من المقاييس الموضوعية لتصنيف نوعيات الاتجاهات الإدارية للمؤسسات المعاصرة بوجه عام . هذا من ناحية .

أما النقطة الثانية ، فانه قد ثبت علميا أيضا أن ما يجرى داخل المؤسسات وخارجها من معاملات وسياسات وعلاقات فى الأوقات العادية ليس مقياسا لنوعية اتجاهاتها ايدولوجية . وإنما أوقات الأزمات هى المحك الرئيسى لنوعية هذه الاتجاهات . ولقد حدثت لحسن الحظ خلال الفترة الزمنية للدراسة التطبيقية أزمة ثقة بين شركة المقاولون العرب وقطاعات من المجتمع المصرى بعد إثارة بعض الصحف والمجلات العامة لموجة انتقادات موجهة الى هذه الشركة الى الدرجة التى انتقلت معها ، لازمة كلها الى مجلس الشعب . فماذا كان الاتجاه الذى ساد العدد السابع والعشرين من المجلة والذى صدر خلال هذه الأزمة ؟ واطلقت عليه صفة « العدد التذكارى » ؟ لقد قام هذا العدد على خمس نوعيات من الاهتمامات ، أربع منها داخلية فى دائرة مصالح الشركة ، وواحدة فقط تنتمى الى دائرة مصالح العاملين . أما النوعيات الأربع لمصالح الشركة فكانت بحسب ترتيب التركيز عليها وحجم الاهتمام بها على الصفحات الداخلية لهذا العدد كالآتى : فئة كسب تأييد المجتمع بنسبة ٤٦% ، ثم فئة تنمية ولاء العاملين بنسبة ٢٤% ، فئة دعم مكانة الشركة بنسبة ١٥% ، وأخيرا فئة الاعلام بواقع الشركة بنسبة ١٥% . أما الفئة التى تنتمى الى مصالح العاملين فكانت فئة الأمان الاقتصادى بنسبة ٨٦% . وهى موجودة بالكامل فى القسم الرابع الذى يحتل المكانة الأخيرة على البعد الراسى لاهتمامات المجلة . وهنا نتساءل على ضوء مضمون هذه الفئات الفرعية : أليست هذه الاهتمامات انعكاسا حقيقيا لاهتمامات الشركة التى تعتنق الاتجاه التقليدى فعلا ؟ !

مؤزى نتائج الدراسة التطبيقية على ضوء الدراسة النظرية :

أن هذه النتائج التى انتهينا إليها فى النقطة السابقة تمثل

الأساسين الثالث والثاني من الأسس النظرية لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة . فهى تعنى ببساطة انه عن طريق دورية العلاقات العامة كاحدى وسائل الاتصال فى العلاقات العامة التى تعبر بمفهومها المتكامل عن الواقع الذى تحدده الاتجاهات الايدلوجية فى المؤسسات التى تطبق فيها ، يمكن ان نصل الى تحديد المعالم الأساسية لهذه الاتجاهات ، وبالتالي الى تحديد هذا الواقع الذى يشكل بدوره طبيعة المناخ النفسى بين العاملين .

وهذا يعنى من ناحية ، اننا نعود من حيث بدانا ، لقد بدانا بالأسس النظرية وارادنا من الدراسة التطبيقية ان نثبت مدى صحتها على ان نعود الى الدراسة النظرية لنعطى لنتائج الدراسة التطبيقية تفسيراتها ومفزاها داخل اطار من الهدف الاستراتيجى الذى يسعى هذا المدخل الى تحقيقه . كما يعنى من ناحية اخرى ان الوصول الى هذا الهدف النهائى يعتمد على مضمون الأساس الأول من أسس الدراسة النظرية كخطوة فرعية اخيرة ، بعد ان صعدنا من الأساس الثالث الى الأساس الثانى بالنتائج التى توصلنا اليها من الدراسة التطبيقية وربطها بفروضها الأساسية .

ان مضمون الأساس الأول ، هو ان المناخ النفسى للعاملين يشكله اساسا مدى تحقيق مصالح العاملين داخل بيئة العمل ، وهذا المدى تحدده نتيجة الصراع بين هذه المصالح ومصالح الشركة والذى يحسمه الاتجاه الايدلوجى للشركة ذاتها . فاذا امكن التعرف على نوعية الاتجاه الايدلوجى للشركة امكن التنبؤ بطبيعة الصراع بين مصالح الشركة والعاملين ، وبالتالي امكن وضع احتمالات لما يمكن ان يحدث بعد حسم هذا الصراع .

ولقد امكن من نتائج الدراسة التطبيقية وربطها بفروضها الأساسية ان نصل الى تحديد نوعية الاتجاه الايدلوجى لشركة المقاولون العرب ، وهو الاتجاه التقليدى . وبالرجوع الى مضمون هذا الأساس الأول من أسس الدراسة النظرية يتبين ان الادارة العليا التى تعتنق هذا الاتجاه التقليدى لا يشغلها بالدرجة الأولى الا المصالح الخاصة للشركة ، واذا اعطت اهتماما بمصالح العاملين فهو اهتمام محدود ، وللجانب الفسبولوجى منه القدر الأكبر . وهنا محور الالتقاء الهام بين نتائج الدراسة التطبيقية ونتائج الدراسة النظرية .

ويضع محور الالتقاء بين نتائج الدراسة التطبيقية ونتائج الدراسة النظرية هذا العديد من المؤشرات حول وجود عناصر سلبية كثيرة فى المناخ النفسى بين العاملين فى شركة المقاولون العرب . فلقد أهمل بشكل واضح التوازن بين الجوانب الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية للعاملين ، وهذا يؤدي فى حالة ثبوته الى شخصيات غير متزنة نفسيا . وأهمل بشكل واضح ايضا التوازن بين مصالح الفرد بصفة عامة ومصالح الشركة ، وهذا يؤدي فى حالة حدوثه الى شخصيات غير متزنة مهنيا . كما أهمل بشكل واضح كذلك التوازن بين انتماءات الفرد لبيئة العمل وانتماءاته خارجها ، وهذا يؤدي فى حالة حدوثه الى شخصيات غير متزنة اجتماعيا .

ولئن كان ظاهر الحال يشير الى ان العاملين فى شركة المقاولون العرب أحسن حالا من العاملين فى شركات مصرية أخرى كثيرة . فهذا مرجعه الى تركيز هذه الشركة أساسا على الجانب الفسيولوجى للفرد الى جانب قدر من العلاقات الانسانية الشكلية فى الأوقات العادية . وهذا الاستنتاج تبرره وتفسره نتائج الدراسة الميدانية التى قام بها جورج جالوب G. Gallup سنة ١٩٧٥ على عينة من الدول والاقاليم التى تتفاوت فى مستويات النمو والتقدم (٦) . وقد تبين منها أن الفقر يلعب دورا كبيرا فى تلوين مواقف الناس واتجاهاتهم فى المجتمعات الفقيرة والنامية . كما تبين أن مخاوف الناس فى كل المناطق النامية تتركز فى فقد العمل وانخفاض مستوى المعيشة . ومعنى هذا انه اذا كانت الحاجات الانسانية واحدة عند كل الناس سواء فى المجتمعات النامية أو المتقدمة ، الا ان ظروف البيئة تلعب دورا أساسيا فى تحديد الأفضليات بينها .

وهذا يعنى ان هناك عوامل ايجابية تطفو فوق السطح داخل المناخ النفسى للعاملين فى شركة المقاولون العرب ، وهى التى تعطى للملاحظة السريعة انطباعا غير الذى تعطيه الملاحظة العلمية الدقيقة والتى ثبت منها وجود عوامل سلبية كثيرة تعمل تحت السطح . ذلك لأن الفرد انسان متكامل الجوانب ماديا ونفسيا ومهنيا واجتماعيا . واذا لم تكتمل هذه الجوانب كلها داخل بيئة العمل التى ينتمى اليها ، فاننا لا نستطيع القول بأن المناخ النفسى بين العاملين ايجابى وبناء .

(6) Gallup, G. "Human Needs and Satisfactions : A Global Survey. Public Opinion quarterly, vol. 40, No. 4, 1976, P. 459.

وبذلك تكون قد وصلنا الى الهدف الاستراتيجي من هذه الدراسة
بقسميها النظري والتطبيقي ، فلقد وضعت امامنا عددا من المؤشرات المتصلة
بالمناخ النفسي بين العاملين ، وهذه المؤشرات من ناحية اخرى يمكن على
اساسها وضع الفروض الاساسية لدراسات علمية نفسية واجتماعية تقوم
على الاسس والمناهج المتعارف عليها . وتكون الاهمية العلمية التي حققها
هذا المدخل هنا ، هي انه اعطى لهذه الدراسات مبررا واقميا قويا ومبنيا
على انس علمية سليمة .

ان هذه الدراسات العلمية والنفسية والاجتماعية متواف توضع
في هذه الظروف توصيفا كاملا لاجبايات المناخ النفسي وسليانه ، ثم
تمود النتائج الى العلاقات العامة لتتعامل مع المناخ النفسي على اساسها
بالكيفية التي تجعله صالحا لنمو الشركة وتطورها وتقدمها بدرجة سليمة
ومنزنة داخل مجتمع معاصر لم يعد يعترف بالاساليب القديمة في التعامل
مع الجماهير . انه يحتاج الى شركات تؤمن بمسئوليتها الاجتماعية ايمانا
راسخا كاتجاه ايدلوجي حضاري يعيد للانسان ولمجتمعه تطورا سليما
وامنا . وهنا يكمن دور العلاقات العامة كمنهج عملي منظم لهذا الاتجاه
الايدلوجي الحضاري .

ومعنى ذلك ، ان هذا المدخل الى قياس المناخ النفسي محدود في
تطبيقاته لانه لا يعطي الا مؤشرات عامة تكفي في حالات وقد لا تكفي في
حالات اخرى . ولكنه في جميع الحالات اعطى العلاقات العامة بعدا آخر
في مواجهة المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة . فلقد ثبت انها بهذا
المدخل اصبحت وسيلة لقياس المناخ النفسي الى جانب انها منهج عملي
منظم للتعامل معه .



الغاتمة

مغزى نتائج هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى وحدودها

كانت الحاجة الى اساليب مبسطة لقياس المناخ النفسى فى المؤسسات المعاصرة بالمجتمعات النامية وراء هذه المحاولة العلمية التى قد منها هنا . وقد استهدفت هذه المحاولة العلمية الوصول الى مدخل للتعرف على العوامل الايجابية والسلبية الكامنة فى المناخ النفسى بين جماهير مؤسسة معينة . ومن هنا ، فانها تستهدف خطوطا عامة ولكنها ذات قدرة أصيلة على اختراق الظواهر التى قد تطفو على السطح لتصل الى ما يعتمل ويتفاعل فى العمق . وحتى لا نسير فى طرق متشعبة وصولا الى كل جماهير المؤسسة مما قد يسيء الى نتائج هذه المحاولة العلمية اقتصرنا فى عرضنا لهذه المحاولة على ما يتمثل بجمهور العاملين ، وهو اهم هذه الجماهير واكثرها حساسية .

ولقد اعتمدت هذه المحاولة العلمية على ثلاثة أسس هامة مستمدة اساسا من النتائج التى توصلت اليها علوم الإدارة والاتصال والاجتماع والنفس والتى تخدم العلاقات العامة كقاسم مشترك بينها . وقد تبين انه يربط هذه النتائج بكيفية تعاطيها ابعادها الحقيقية ، يمكننا ان نصل الى المضمون الاكاديمى لمدخل يمكن الاعتماد عليه من الناحية النظرية لتحقيق الهدف الذى تسعى هذه المحاولة العلمية الى تحقيقه .

ويقوم الأساس الأول منها على اعتبار أن المصالح الأساسية للعاملين هي أهم العناصر المشكلة لاتجاهات المناخ النفسى بينهم ، وأن ايدولوجية الإدارة العليا لاي مؤسسة هي التى تحدد مدى تحقق هذه المصالح الأساسية داخل بيئة العمل ، وبالتالي فهى التى تحكم فى درجة الإيجابية أو السلبية التى تنسم بها اتجاهات المناخ النفسى للعاملين . وهذا الأساس لا ينكر وجود عناصر أخرى ، فالمناخ النفسى يتكون من عناصر معقدة ومتفاعلة ، ولكنه يؤكد على أن المصالح الأساسية ومدى تحققها هي أهم هذه العناصر واكثرها تأثيرا .

ويقوم مضمون الأساس الثانى لهذا المدخل على اعتبار أن العلاقات العامة بمفهومها الشامل الذى يعتمد على جانبين متكاملين : أحدهما اجتماعى والاخر مهني ، تستطيع أن تعكس الاتجاهات ايدولوجية للإدارة العليا ، ذلك لأن الجانب الاجتماعى منها يتكون أساسا من كل العناصر الداخلة فى شخصية المؤسسة لما تخلفه من آثار على اذهان جماهيرها ، وهذه العناصر ذاتها هي الترجمة العملية لاتجاه ايدولوجى معين تعطينه الإدارة العليا فى مواجهة جماهيرها لأنها ترى انه الأكثر تحقيقا لمصالحها .

كما أن الجانب المهني لها ، وهو قائم فى مضمونة على الاتصال لا بد وأن يعكس اتجاهات المرسل نحو المستقبل ، أى اتجاهات الإدارة العليا نحو جماهيرها . وهنا يلتقى مضمون الأساس الثانى مع مضمون الأساس الثالث فى نقطة التقاء هامة ، وهى أنه عن طريق العلاقات العامة يمكن التعرف على العناصر المؤثرة على اتجاهات المناخ النفسى بين العاملين ، والتي يكون مصدرها اتجاهات الإدارة العليا .

وبقى على الأساس الثالث لهذا المدخل أن يحدد أنسب وسائل العلاقات العامة قدرة على كشف هذه العناصر المؤثرة ، فكانت دوريات العلاقات العامة بصفتها وسيلة اتصال صحفية . فهذه الصفة تجعلها أكثر الوسائل حساسية باتجاهات الإدارة العليا ، وأكثرها قدرة على عكس واقع المؤسسة . وعلى ذلك ، فإن استخدام منهج تحليل المضمون بكيفية تتناسب مع الهدف الذى يسعى هذا المدخل إلى تحقيقه ، يمكن أن يصل بنا إلى نتائج قادرة على أن تعطينا مؤشرات عامة على العوامل الكامنة فى اتجاهات المناخ النفسى بين العاملين فى مؤسسة معينة .

وبذلك تتكامل الأسس العلمية الثلاثة لتصبح لنا مدخلا نظريا إلى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة . ولذى نتأكد من امكانية تحقيق ذلك وكيفية تحقيقه ونوعية النتائج العامة التى يمكن أن يصل إليها وكيفية الاستفادة منها ، كان لا بد من التطبيق العملى على عينة من الواقع ، حتى يقترن القول بالعمل والنظرية بالتطبيق بالكيفية التى تجعلها أكثر تجديدا وواقعية ، وبالدرجة التى تزيد الثقة بها وتحقق الفائدة العملية منها .

غير أن هذه الأسس العلمية التى يقوم عليها هذا المدخل تفترض أن العلاقات العامة بمفهومها الشامل والمتكامل مطبقة تطبيقا صحيحا فى المؤسسة التى نريد استخدام هذا المدخل للتعرف على اتجاهات المناخ النفسى بين العاملين فيها . ولكن الواقع شىء والانتراض شىء آخر . فواقع العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة بالمجتمعات النامية بصفة عامة ، ومنها المجتمع المصرى ، يعانى من سلبيات عميقة أثرت على نتائجها إلى الدرجة التى جعلت الكثيرين يشكون فى قيمة العلاقات العامة ذاتها .

وعلى ذلك ، كان علينا أن نضع اعتبارات معينة تكون أشبه بالضمانات التى تكفل الانتقال الآمن والمثمر من النظرية إلى التطبيق بقدر الامكان ، بتحقيقها لأكبر قدر من الوضوح أمام خطوات منهج تحليل المضمون

المستخدم فى تطبيقات هذا المدخل . وكانت هذه الاعتبارات فى مجملتها قائمة على ما أشارت به نتائج الدراسة الاستطلاعية لعدد من المؤسسات من احتياطات كان ينبغى الأخذ بها عند التطبيق الفعلى لأسس هذا المدخل .

ووقع الاختيار عمديا على شركة المقاولون العرب ومجلة العلاقات العامة بها بعد أن توفرت فيها بدرجة كبيرة هذه الاعتبارات الى جانب عدد من الشروط الأخرى التى تضمن الموضوعية لهذا الاختيار بدرجة معقولة . وقد أجريت كل خطوات منهج تحليل المضمون بالكيفية المناسبة للعينه وللهدف من تحليلها ، واستعنا بالجداول والرسوم البيانية التوضيحية التى تعطى لنتائج التحليل تصورا متكاملا لكل أبعادها . ورغم عدم الاستقرار النسبى لمضمون المجلة وعدم تحقيق الاعتبارات التى وضعت لهذه الدراسة التطبيقية بالكامل ، كانت النتائج التى توصلنا اليها مؤكدة للهدف الذى وضع لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسى . فقد كانت مؤشرات النتائج كافية لمعكس العناصر السلبية والإيجابية الكامنة فى المناخ النفسى بين العاملين فى هذه الشركة .

ان هذه النتائج تعطى اطباعا مؤكدا ، بأن هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى صالح للاستخدام بدرجة يمكن الاعتماد عليها . ومع ذلك ، فإنه يحذر من اطلاق هذا الحكم نقطتان هامتان : اولاهما ، تتصل بذلك الواقع الذى تعاني منه العلاقات العامة فى كل مجالات الأنشطة الإنسانية التى تأخذ بها ، والذى يؤثر على مفهومها وعلى نوعية النتائج التى تحققها ، وقد يؤثر على مستقبلها أيضا ، ووجود مثل هذا الواقع يحذر من انتشار استخدام هذا المدخل بالكيفية التى يقوم عليها . وثانيهما ، تتصل بعمومية النتائج التى يصل اليها تطبيق هذا المدخل فى مواجهة أزمة بين مؤسسة وجمهور من جماهيرها أو فى مواجهة أى وضع مماثل يتطلب نتائج تفصيلية عن حقيقة اتجاهات المناخ النفسى بين جمهور معين أو جماهير معينة .

ولا شك أن النقطة الأولى متعلقة بالمستقبل بأكثر من تعلقها بالحاضر . فعلى ضوء ما تسفر عنه تطورات تطبيق العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة ، يمكن أن يضيق استخدام هذا المدخل أو يتسع . ونظرا لما يتحكم فى هذا الوضع من عوامل اجتماعية ومهنية معقدة ومتداخلة ، فإن الأبحاث المستقبلية حول هذه النقطة والتى تدور حول كيفية تطبيق

العلاقات العامة تطبيقا ايجابيا على ضوء ظروف المجتمع المصري ومؤسساته وجماعاته ، وهو ما يدخل فيما يعرف بتطبيقات علم البيئة في مجال العلاقات العامة ، وهو مجال بكر ويستحق اهتمام الباحثين وجهدهم وعناءهم ، هذه الأبحاث المستقبلية جميعها يمكن أن تجعل هذا المدخل أكثر انتشارا وأوفر فائدة .

أما النقطة الثانية ، فهي لا تعيب هذا المدخل ولا تقلل الفائدة العلمية والعملية لاستخدامه ، ولكنها من جهة أخرى تضعه في حجمه الطبيعي بدون مبالغة أو اسفاف . انه يضع امام الباحثين مؤشرات على اتجاهات المناخ النفسى لمؤسسة معينة ، وهي مؤشرات واقعية وصحيحة لانها تعتمد على نتائج علمية لا شك في صحتها ، ولكن هذه المؤشرات تكون كافية في بعض الحالات ولا تكون كافية في حالات أخرى . ان مجمل الفائدة العلمية والعملية لهذا المدخل هو اننا لا ينبغي ان نستخدم مطرقة كبيرة لكسر نواة صغيرة ، ولا يصح ان نستخدم مطرقة صغيرة لكسر حجر كبير ، وانما لكل وسائله التي تصلح له والتي تحقق الهدف منه .

وعلى ذلك ، لا نكون مبالغين اذا اعتبرنا هذه المحاولة العلمية الجادة لوضع أسس هذا المدخل نظريا وعمليا ، اسهاما حقيقيا في مجال العلاقات العامة . ذلك لان العلاقات العامة بهذا المدخل تضيف الى ضرورتها الاجتماعية بعدا جديدا . فهي ليست فقط منهجا منظما لتكوين مناخ نفس اكثر صلاحية لنمو المؤسسات المعاصرة وتطورها وتقدمها ، وانما هي أيضا وسيلة هامة لقياس هذا المناخ النفسى بالكيفية التي تعطي لهذه المؤسسات مؤشرات قوية لفهم طبيعة هذا المناخ النفسى بين جماهيرها .

وهذا الاستنتاج له اهميته الحيوية على ضوء الحقيقة التي افترضت معالمها في المجتمع المعاصر ، وهي أنه لم يعد من مصلحة أى مؤسسة ان تتجاهل اتجاهات المناخ النفسى والعوامل الكامنة فيه ، اذا ارادت لنفسها ولجماهيرها ولجميعها نموا متزنا آمنا . ولا شك أن هذا المدخل الذى عرضناه هنا يسهم فى خدمة هذه الحقيقة ، كما يسهم فى جعل المؤسسات المعاصرة أكثر تقبلا لها . وهذا هو مغزى الاسهام العلمى الذى أضفناه لموضوع هذا البحث .

ماتصق الخراسنة التطبيقية

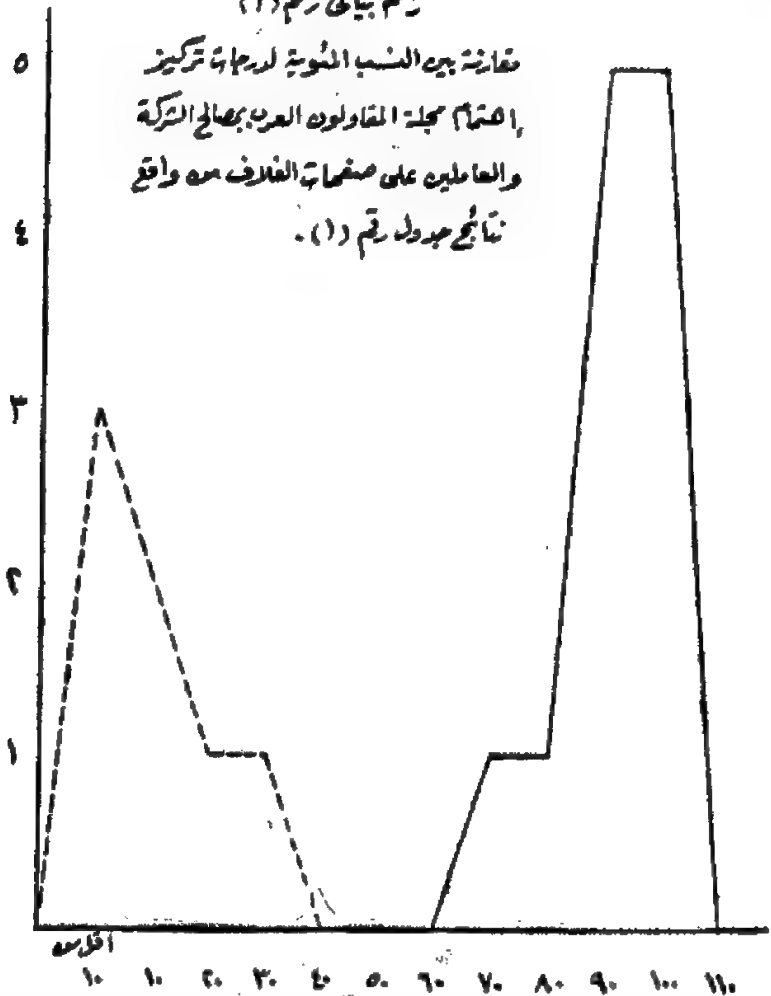
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 84

بجدول تكرارى للرسم البياني رستم (١)
والخاص بالمقارنة بين التوزيعين التكراريين للنسب المئوية لدرجات تركيز اطلاق حملة
الحق ولون العرب بمصالح الشركة والعاملين على صفحات خلافا من واقع جدول رقم (١)

| المقاييس | التكرار في مصالح الشركة | التكرار في مصالح العاملين |
|-----------------|-------------------------|---------------------------|
| أقل من ١٠ | — | ٣ |
| ١٠ - أقل من ٢٠ | — | ٢ |
| ٢٠ - أقل من ٣٠ | — | ١ |
| ٣٠ - أقل من ٤٠ | — | ١ |
| ٤٠ - أقل من ٥٠ | — | — |
| ٥٠ - أقل من ٦٠ | — | — |
| ٦٠ - أقل من ٧٠ | — | — |
| ٧٠ - أقل من ٨٠ | ١ | — |
| ٨٠ - أقل من ٩٠ | ١ | — |
| ٩٠ - أقل من ١٠٠ | ٥ | — |
| ١٠٠ فما فوق | ٥ | — |
| المجموع | ١٢ | ٧ |

رسم بياني رقم (١)

مقارنة بين النسب المئوية لدرجات تركيز
الاهتمام مجلة المداولون العرب بمصالح الشركة
والعالمين على صفحات الخلاف مع واقع
نتائج جدول رقم (١).



مقياس الرسم: كل فئة يمثلها على المحور الافقي اسم: وكل مجموعة تكرر تمثلها على المحور الرأسي ٣٣.٣.
ملاحظة: الخط السليم يمثل تركيز المهنة على مصالح الشركة، والخط المنقطع يمثل تركيزها على مصالح العالمين.

جدول رقم [٢ - ١]
 بيانه درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح الشركة وسجلها
 موزعة على الربع الأول من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

| الربع الأول من الصفحات الداخلية (الأهمية النوعية) * | | | | | | | | | | | | | | | رقم الصفحة | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | النسبة المئوية للشركة | |
| ٧٨,٦ | ٤٤ | ٥٧,١ | ٣٢ | - | - | - | - | ٧,١ | ٤ | ٧,١ | ٤ | - | - | ٧,١ | ٤ | ٥٦ | ١٧ |
| ٨٥,٧ | ٣٤ | ٥٧,١ | ١٦ | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٤,٣ | ٤ | ١٤,٣ | ٤ | ٢٨ | ١٨ |
| ٨٥,٧ | ٢٤ | ٤٤,٩ | ١٢ | ١٤,٣ | ٤ | - | - | ١٤,٣ | ٤ | - | - | - | - | ١٤,٣ | ٤ | ٢٨ | ١٩ |
| ٦٠ | ١٢ | - | - | - | - | - | - | ٢٠ | ٤ | - | - | - | - | ٤٠ | ٨ | ٢٠ | ٢٠ |
| ٧٥ | ٢٤ | ١٤,٥ | ٤ | ١٤,٥ | ٤ | - | - | - | - | - | - | ١٤,٥ | ٤ | ٢٧,٥ | ١٢ | ٣٢ | ٢١ |
| ٨٧,٥ | ٢٨ | ١٤,٥ | ٤ | ٢٧,٥ | ١٢ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٧,٥ | ١٢ | ٣٢ | ٢٢ |
| ٧٥ | ٦٠ | ٣٥ | ٢٨ | ١٠ | ٨ | - | - | ٥ | ٤ | - | - | - | - | ٢٥ | ٢٠ | ٨٠ | ٢٤,٣ |
| ٦٩,٢ | ٣٢ | ٣٧,٧ | ٢٢ | ١٩,٢ | ٢٠ | - | - | ٧,٧ | ٨ | - | - | ٢,٨ | ٤ | ٧,٧ | ٨ | ١٠٤ | ٢٥ |
| ٧٥ | ٧٢ | ٢٧,٨ | ٢٠ | ٢٥ | ٢٤ | - | - | ٤,٢ | ٤ | - | - | ٤,٢ | ٤ | ٢٧,٨ | ٢٠ | ٩٦ | ٢٦ |
| ٦٠ | ٢٤ | ٥٠ | ١٢ | - | - | - | - | ٣٢,٣ | ٨ | - | - | - | - | ١٦,٧ | ٤ | ٢٤ | ٢٧ |
| ٨٦,٦ | ٤٤ | ٢٣,١ | ١٢ | - | - | - | - | ٧,٧ | ٤ | - | - | ١٥,٤ | ٨ | ٣٧,٥ | ٢٠ | ٥٢ | ٢٨ |
| ٧٦,٩ | ٤٠ | ٧,٧ | ٤ | ٢٦,٢ | ٢٤ | - | - | ٧,٧ | ٤ | - | - | - | - | ١٥,٤ | ٨ | ٥٢ | ٢٩ |
| ٧٧,٤ | ٧٦,٨ | ٢٩,١ | ١٧,٦ | ١٥,٨ | ٩,٦ | - | - | ٧,٥ | ٣,٣ | ٦,٠ | ٤ | ٢,١ | ٢,٤ | ٢٠,٥ | ١٢,١ | ٦٠,٤ | المجموع |

* تغطي لكل موضوع منشور في الربع الأول من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي ٤ درجات.

جدول رقم [٢ - ١]
بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاوم العربي" بمصالح الشركة ونسبها
موزعة على الربع الأخير من الصفحات الداخلية بحسب درجة أهميتها

| الربع الأخير من الصفحات الداخلية (الأهمية الرابعة) * | | | | | | | | | | | | | | رقم الصفحة |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة |
| النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة |
| ١٤,٢ | ١ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٤,٢ | ١ | ٧ |
| ٢٨,٤ | ٢ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٨,٤ | ٢ | ٧ |
| ٢٨,٤ | ٢ | ١٤,٢ | ١ | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٤,٢ | ١ | ٧ |
| ١٢,٥ | ١ | ١٢,٥ | ١ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٨ |
| ٥٦,٨ | ٤ | - | - | ١٤,٢ | ١ | - | - | - | - | ١٤,٢ | ١ | ٢٨,٤ | ٢ | ٧ |
| ٧٠ | ٧ | - | - | ١٠ | ١ | ١٠ | ١ | - | - | - | - | ٢٠ | ٢ | ١٠ |
| ٣٨,٤ | ٥ | - | - | - | - | - | ٢٣,٠ | ٣ | - | - | ٧,٦ | ١ | ٧,٦ | ١٣ |
| ٢٣ | ٣ | ٧,٦ | ١ | ٧,٦ | ١ | - | - | - | - | - | ٧,٦ | ١ | - | ١٣ |
| ٣٣,٣ | ٤ | ٨,٣ | ١ | - | - | - | - | - | - | - | ٨,٣ | ١ | ١٦,٦ | ٢ |
| ٦٦,٦ | ٤ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٦٦,٦ | ٤ | ٢٧ |
| ١٠ | ١ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٠ | ١ | - | ١٠ |
| ٢٢,٢ | ٢ | - | - | - | - | - | ١١,١ | ١ | - | - | ١١,١ | ١ | - | ٩ |
| ٣٢ | ٣ | ٣,٧ | ٤ | ٢,٨ | ٣ | ٩ | ١ | ٣,٧ | ٤ | - | - | ٧,٥ | ٨ | ١٣,٢ |
| ١٠,٦ | ١ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٠,٦ |

تطهر لكل موضوع منشور في الربع الأخير من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي درجة واحدة .

جدول رقم [٢٠]
بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح العاملين ونسبتها
موزعة على الربع الأول من الصفحات الألفية بحسب ترميزها

| الربع الأول من الصفحات الألفية (الأهمية الذاتية) * | | | | | | | | | | | | | | رقم الصفحة | الدرجة |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية | النسبة المئوية |
| ٩١,٤ | ١٢ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٩١,٤ | ١٢ | - | - | ٥٦ | ١٧ |
| ١٤,٢ | ٤ | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٤,٢ | ٤ | - | - | ٢٨ | ١٨ |
| ٩١,٩ | ٤ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٨ | ١٩ |
| ٤٠ | ٨ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٠ | ٢٠ |
| ٢٥ | ٨ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٥ | ٨ | - | - | ٢٢ | ٢١ |
| ١٢,٥ | ٤ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٢ | ٢٢ |
| ٢٥ | ٢٠ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٨٠ | ٢٣ |
| ٣٠,٧ | ٢٢ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٦,٩ | ٢٨ | - | - | ١٠٤ | ٢٤ |
| ٢٥ | ٢٤ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٤,١ | ٤ | - | - | ٩١ | ٢٥ |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٤ | ٢٦ |
| ١٥,٣ | ٨ | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٥,٣ | ٨ | - | - | ٥٢ | ٢٧ |
| ٢٣ | ١٢ | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٥,٣ | ٨ | - | - | ٥٢ | ٢٨ |
| ٢٤,٥ | ١٣,٦ | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٥,٣ | ٩٢ | - | - | ٧٠,٤ | ٢٩ |

* تظهر لكل موضوع منشور في الربع الأول من الصفحات الألفية أهمية تقديرية تساوي ٢ درجات .

جدول رقم [٢ - ٢]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المطالعة العربية" بمصالح العاملين ونسبها
موزعة على الربع الثاني من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أبحاثها

| الربع الثاني من الصفحات الداخلية (الأهمية الثانية) * | | | | | | | | | | | | | | رقم الصفحة | الدرجة |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة | النسبة الموزعة |
| ٢٥ | ٣ | ٢٥ | ٢ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٢ | ١٧ |
| ٣٣,٣ | ٦ | - | - | - | - | ١٦,٦ | ٣ | - | - | ١٦,٦ | ٣ | - | - | ١٨ | ١٨ |
| ٢٥ | ٢ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٥ | ٣ | - | - | ١٢ | ١٩ |
| ١٠٠ | ١٥ | - | - | ٢٠ | ٢ | ٢٠ | ٣ | - | - | ٦٠ | ٩ | - | - | ١٥ | ٢٠ |
| ٦٦,٦ | ١٨ | ١١,١ | ٢ | - | - | ١١,١ | ٢ | - | - | ٤٤,٤ | ١٢ | - | - | ٢٧ | ٢١ |
| ٦٠ | ١٠ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٤٠ | ١٢ | - | - | ٣٠ | ٢٢ |
| ٦٤,٢ | ٢٧ | - | - | ٧,١ | ٣ | ١٤,٢ | ٦ | - | - | ٣٥,٧ | ١٥ | - | - | ٤٤ | ٢٣ |
| ٥٠ | ١٥ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٥٠ | ١٥ | - | - | ٣٠ | ٢٥ |
| ٢٠ | ٦ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٠ | ٦ | - | - | ٢٠ | ٢٦ |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٨ | ٢٧ |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ١٨ | ٢٨ |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢١ | ٢٩ |
| ٤٦,٦ | ١١١ | ٢,١ | ٦ | ٢,١ | ٦ | ٥,٤ | ١٥ | - | - | ٢٧,٤ | ٧٥ | - | - | ٢٧,٢ | ٢٧ |

يحيط على كل موضوع منشور في الربع الثاني من الصفحات الداخلية أهمية تفسيرية تساوي ٣ درجات.

جداول رقم [٤ - ٤٢]
بيان درجات تركيز اهتمام مجلة المثلون العرب بمصالح العالمين ونسبها من حيث
على الربع الثالث من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أبحاثها

| الربع الثالث من الصفحات الداخلية (الأهمية الثالثة) | | | | | | | | | | | | | | رقم العدد |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| الصفحة الأولى | الصفحة الثانية | الصفحة الثالثة | الصفحة الرابعة | الصفحة الخامسة | الصفحة السادسة | الصفحة السابعة | الصفحة الثامنة | الصفحة التاسعة | الصفحة العاشرة | الصفحة الحادية عشرة | الصفحة الثانية عشرة | الصفحة الثالثة عشرة | الصفحة الرابعة عشرة | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٧ |
| ٢٥ | ٢ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١٨ |
| ٢٥ | ٢ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١٩ |
| ٤٤,٤ | ٨ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٠ |
| ٦٦,٦ | ١٢ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢١ |
| ٨٨,٨ | ١٦ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٢ |
| ٥٠ | ١٢ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٣ |
| ٦٦,٦ | ٢ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٤ |
| ٥٠ | ٦ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٥ |
| - | - | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٦ |
| ٧١,٤ | ١٠ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٧ |
| ٥٥,٥ | ١٠ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٢٨ |
| ١٤,٨ | ٨٠ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٢٩ |
| ١٤,٨ | ٨٠ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٣٠ |

تظهر لكل موضوع منشور في الربع الثالث من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي ٤ درجات

جدول رقم [٢ - ٥]
بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المفادون العرب" بصلاح العالمين ونسبها
موزعة على الربع الأخير من الصفحات الداخلية حسب نوعية أهل العلم

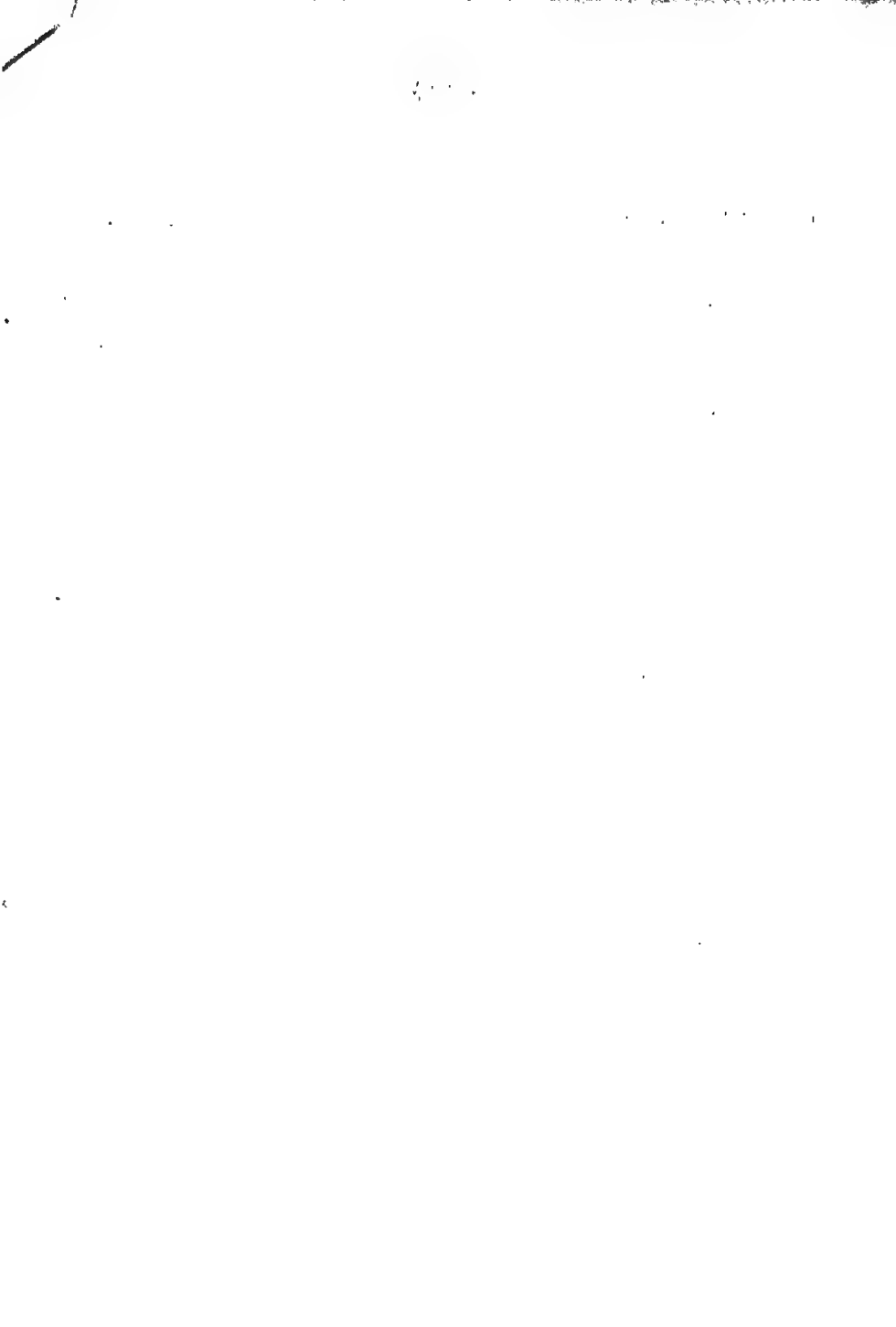
| رقم
الصفحة | الربع الأخير من الصفحات الداخلية (الأهمية الرابعة) * | | | | | | | | | | | | | | مجموع
الدرجات | المتوسط |
|---------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|---------|
| | الدرجة الأولى | الدرجة الثانية | الدرجة الثالثة | الدرجة الرابعة | الدرجة الخامسة | الدرجة السادسة | الدرجة السابعة | الدرجة الثامنة | الدرجة التاسعة | الدرجة العاشرة | الدرجة الحادية عشرة | الدرجة الثانية عشرة | الدرجة الثالثة عشرة | الدرجة الرابعة عشرة | | |
| ١٧ | ٧ | ١ | ١٤,٢ | ١ | ١٤,٢ | ١ | - | - | - | ٤٤,٨ | ٣ | - | - | ١٤,٢ | ٧ | ١٧ |
| ١٨ | ٧ | - | - | - | ١٤,٢ | ١ | - | - | - | ٤٤,٨ | ٣ | - | - | - | ٧ | ١٨ |
| ١٩ | ٧ | - | ١٤,٢ | ١ | - | - | - | - | - | ٥٧,١ | ٤ | - | - | - | ٧ | ١٩ |
| ٢٠ | ٨ | - | - | - | - | ١٤,٥ | ١ | - | - | ٧٥ | ٦ | - | - | - | ٨ | ٢٠ |
| ٢١ | ٧ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٤٤,٨ | ٣ | - | - | - | ٧ | ٢١ |
| ٢٢ | ١٠ | - | - | - | - | - | - | - | - | ٣٠ | ٣ | - | - | - | ١٠ | ٢٢ |
| ٢٣ | ١٣ | - | - | ٧,٦ | ١ | ٧,٦ | ١ | - | - | ٤٦,١ | ٦ | - | - | - | ١٣ | ٢٣ |
| ٢٥ | ١٣ | - | - | - | - | ١٥,٣ | ٢ | - | - | ٦١,٥ | ٨ | - | - | - | ١٣ | ٢٥ |
| ٢٦ | ١٢ | - | - | - | - | ٨,٣ | ١ | - | - | ٥٨,٣ | ٧ | - | - | - | ١٢ | ٢٦ |
| ٢٧ | ٣ | ١ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | ٣٤,٢ | - | ٣ | ٢٧ |
| ٢٨ | ١٠ | - | - | - | - | ١٠ | ١ | - | - | ٨٠ | ٨ | - | - | - | ١٠ | ٢٨ |
| ٢٩ | ٩ | - | - | - | - | ١١,١ | ١ | - | - | ٦٦,٦ | ٦ | - | - | - | ٩ | ٢٩ |
| المتوسط | ١٠,٦ | ٢ | ١,٨ | ١ | ٢,٨ | ٣ | ٨,٤ | ٩ | - | ٥٣,٧ | ٥٧ | - | - | ١,٨ | ١٠,٦ | المتوسط |

* تغطي لكل موضوع منشور في الربع الأخير من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي درجة واحدة .

جدول رقم [٣]

بيان مقارنته بينه وبين تركيز اهتمام مجلة المقاولون العرب بمصالح الشركة والماعطين في اعداد الفينة كلها

| الترتيب العام | مجموع درجات العدد | مصالح الشركة | | | | | مصالح العاملين | | | | |
|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| | | درجات السبع الأول | درجات السبع الثاني | درجات السبع الثالث | درجات السبع الرابع | درجات السبع الأول | درجات السبع الأول | درجات السبع الثاني | درجات السبع الثالث | درجات السبع الرابع | النسبة المئوية |
| ١٧ | ٨٣ | ٤٤ | ٩ | ٨ | ١ | ٦٢ | ٧٤,٧ | ١٢ | ٣ | ٦ | ٢٥,٣ |
| ١٨ | ٦١ | ٢٤ | ١٢ | ٦ | ٢ | ٤٤ | ٧٢,١ | ٤ | ٦ | ٢ | ٢٧,٩ |
| ١٩ | ٥٥ | ٢٤ | ٩ | ٦ | ٢ | ٢١ | ٧٤,٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ٢٥,٥ |
| ٢٠ | ٦١ | ١٢ | - | ١٠ | ١ | ٢٣ | ٣٧,٧ | ٨ | ١٥ | ٧ | ٦٢,٣ |
| ٢١ | ٨٤ | ٢٤ | ٩ | ٦ | ٤ | ٤٣ | ٥١,٢ | ٨ | ١٨ | ٣ | ٤١,٨ |
| ٢٢ | ٩٠ | ٢٨ | ١٢ | ٢ | ٧ | ٤٩ | ٥٤,٤ | ٤ | ١٨ | ٣ | ٤٥,٦ |
| ٢٣ | ١٥٩ | ٦٠ | ١٥ | ١٢ | ٥ | ٩٢ | ٥٧,٩ | ٢٠ | ٢٧ | ٨ | ٤٢,١ |
| ٢٤ | ١٥٩ | ٧٢ | ١٥ | ١٠ | ٣ | ١٠٠ | ٦٢,٩ | ٣٢ | ١٥ | ٢ | ٣٧,١ |
| ٢٥ | ١٥٠ | ٧٢ | ٢٤ | ٦ | ٤ | ١٠٦ | ٧٠,٧ | ٢٤ | ٦ | ٨ | ٢٩,٣ |
| ٢٦ | ٦٥ | ٢٤ | ١٨ | ٢٠ | ٢ | ٦٤ | ٩١,٥ | - | - | ١ | ١,٥ |
| ٢٧ | ٩٤ | ٣٣ | ١٨ | ٤ | ١ | ٦٧ | ٧١,٣ | ٨ | - | ١٠ | ٢٧,٧ |
| ٢٨ | ١٠٠ | ٤٠ | ٢١ | ٨ | ٢ | ٧١ | ٧١ | ١٢ | - | ٧ | ٢٩,٠ |
| المجموع | ١١٦١ | ٤٦٨ | ١٦٢ | ٩٨ | ٣٤ | ٧٦٢ | ٦٥,٦ | ١٣٦ | ١١١ | ٨٠ | ٣٤,٤ |



جدول تكرارى للرسم البياني رقم (٢)

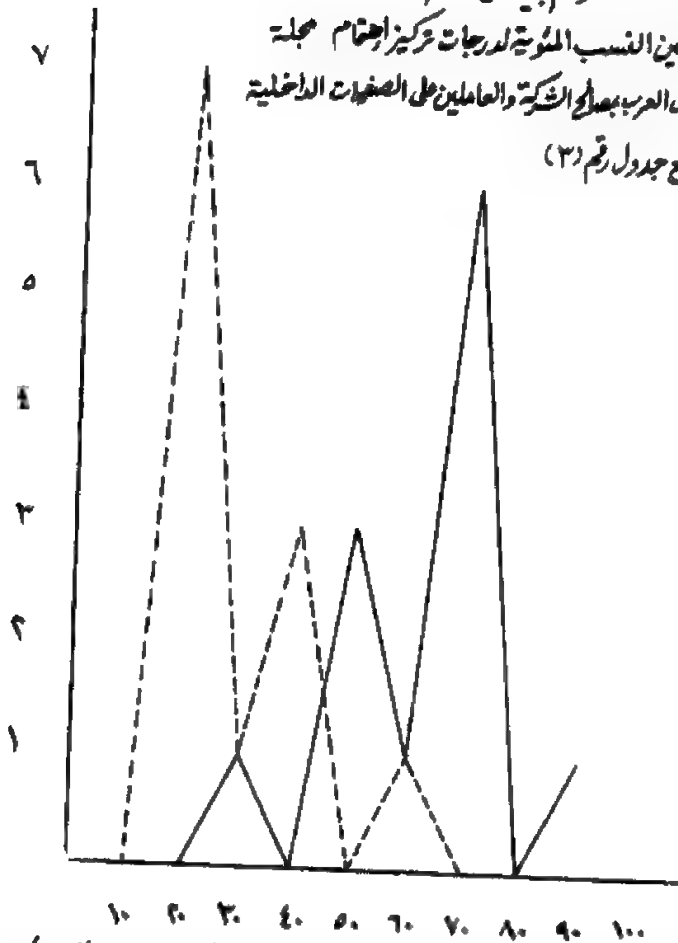
أشخاص بالمقارنة بين التوزيعين التكراريين للنسب المئوية لدرجات تركيز اهتمام مجلة
المقاولون العرب بمصالح الشركة والعاملين على صفحاتها الداخلية من واقع جدول رقم (٢)

| التكرار في مصالح الشركة | التكرار في مصالح العاملين | النسب المئوية |
|-------------------------|---------------------------|-----------------|
| — | — | ١٠ - أقل من ٢٠ |
| ٧ | — | ٢٠ - أقل من ٣٠ |
| ١ | ١ | ٣٠ - أقل من ٤٠ |
| ٣ | — | ٤٠ - أقل من ٥٠ |
| — | ٣ | ٥٠ - أقل من ٦٠ |
| ١ | ١ | ٦٠ - أقل من ٧٠ |
| — | ٦ | ٧٠ - أقل من ٨٠ |
| — | — | ٨٠ - أقل من ٩٠ |
| — | ١ | ٩٠ - أقل من ١٠٠ |
| ١٢ | ١٢ | المجموع |



رسم بياني في رسم (٢)

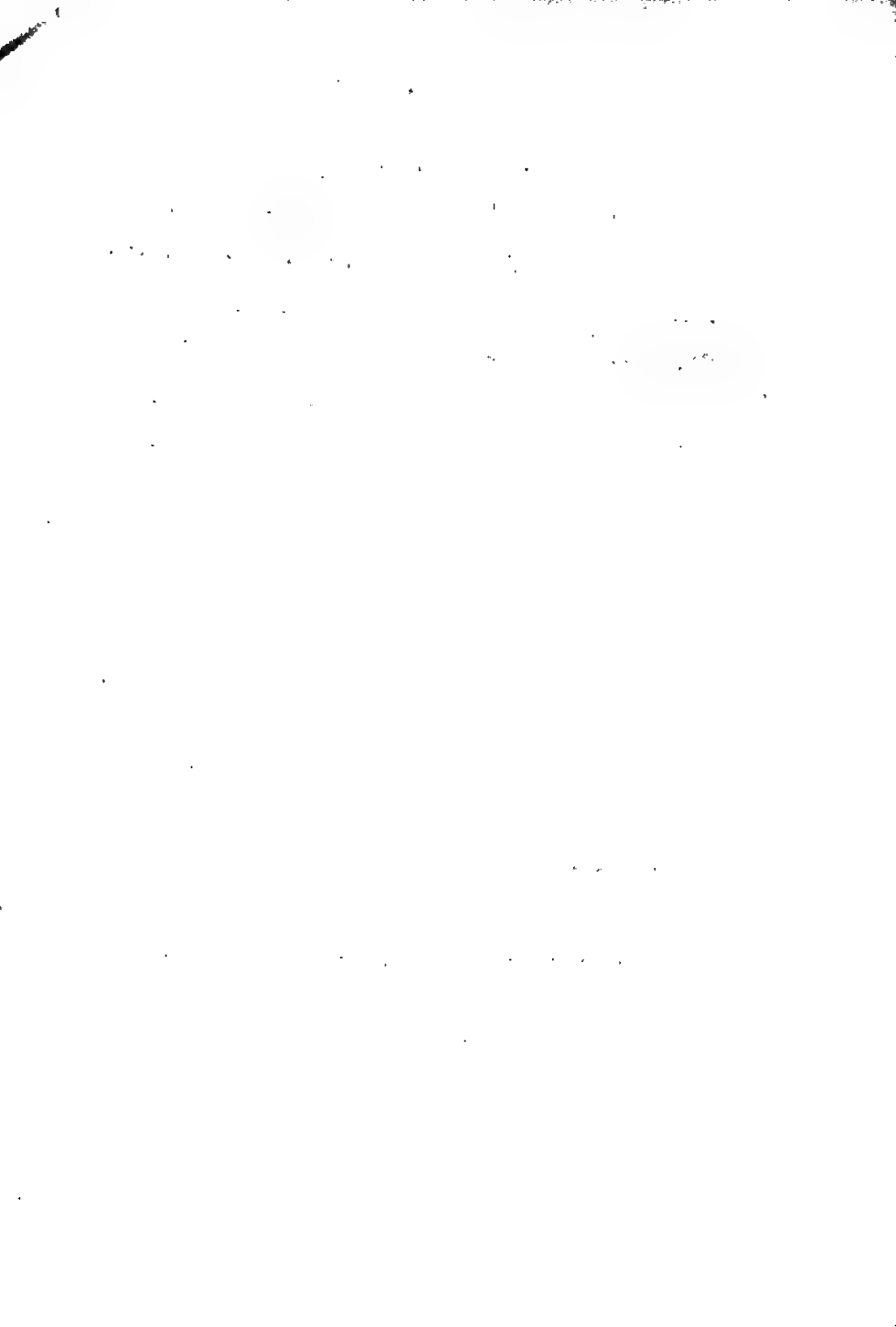
مقارنة بين النسب المئوية لدرجات تركيز ارقام مجلة
المعادون العرب بمصالح الشركة والعاملين على الصفحات الداخلية
من واقع جدول رقم (٣)



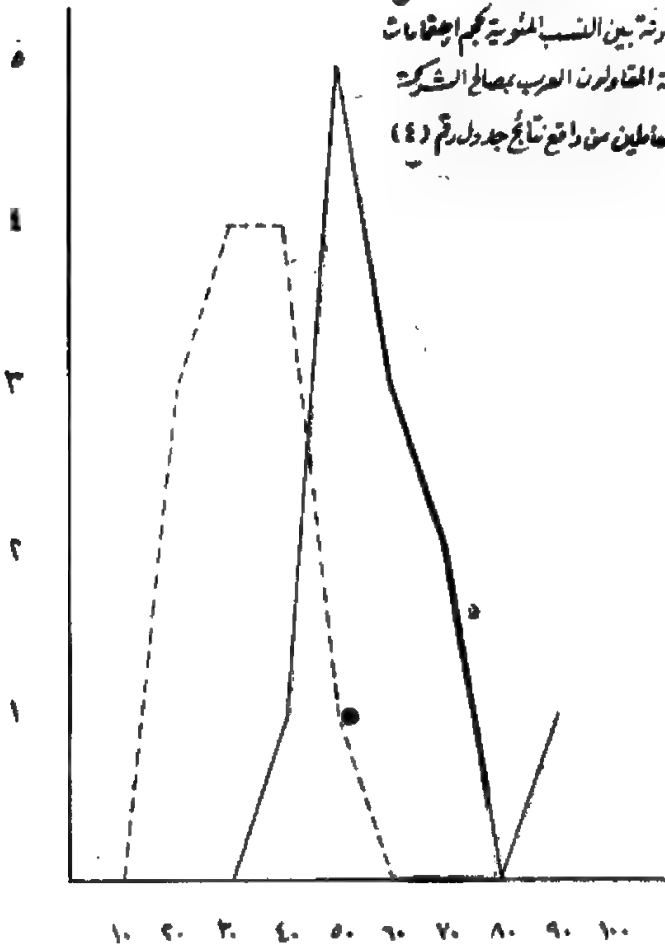
مقياس الرسم : كل فئة يمثلها على المحور الأفقي (رسم) وكل مجموعة تكرار يمثلها على المحور الرأسي (م)
ملاحظة : الخط السليم يمثل تركيز المجلة على مصالح الشركة ، والخط النقطي يمثل تركيزها
على مصالح العاملين .

جدول تكرارى للرسم البيا فى رستم (٣)
 أشخاص بالمقارنة بين التوزيعين التكرارين للنسب المئوية الممثلة بحجم اهتمام
 مجلة المداولون العرب بمصالح الشركة والعاملين من واقع جدول رستم (٤)

| التفاسـت | التكرار فى مصالح الشركة | التكرار فى مصالح العاملين |
|--------------------|-------------------------|---------------------------|
| من ١٠ - أقل من ٢٠ | — | ٣ |
| من ٢٠ - أقل من ٣٠ | — | ٤ |
| من ٣٠ - أقل من ٤٠ | — | ٤ |
| من ٤٠ - أقل من ٥٠ | ١ | ١ |
| من ٥٠ - أقل من ٦٠ | ٥ | — |
| من ٦٠ - أقل من ٧٠ | ٣ | — |
| من ٧٠ - أقل من ٨٠ | ٢ | — |
| من ٨٠ - أقل من ٩٠ | — | — |
| من ٩٠ - أقل من ١٠٠ | ١ | — |
| المجموع | ١٤ | ١٤ |



رسم بياني رقم (٣)
مقارنة بين النسب المئوية لحجم إجماعات
مجلة المحاولون العرب بصالح الشركة
والعالمين من واقع نتائج جدول رقم (٤)



مقياس الرسم : كل فئة يمثلها على المحور الأفقي اسم . وكل مجموعة تكرر يمثلها على المحور الرأسي اسم
ملاحظة : المحور الرأسي يمثل اهتمام مجلة بصالح الشركة ، والمحور الأفقي يمثل اهتمام العالمين

المراجع

أولا : الكتب العربية والمصرية

- إبراهيم أمام : فن العلاقات العامة والاعلام - القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٨ .
- أحمد مؤاد شريف : نظام الاتصال وعملية الإدارة - القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، سنة ١٩٦٢ .
- السيد محمد خبيري : الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية - القاهرة : دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية سنة ١٩٥٧ .
- بكر القباني : الإدارة العامة - القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧٠ .
- جون ديوى ، ترجمة محمد النجيمي : الطبعة البشرية والسلوك الانساني - القاهرة ، مؤسسة الخانجي ، سنة ١٩٦٣ .
- جيهان رشقي : الاعلام ونظرياته في العصر الحديث - القاهرة : دارو الفكر العربي ، سنة ١٩٧١ .
- حسن توفيق : الإدارة العامة - القاهرة : دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٢ .
- حسين محمد على : العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية - القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٦٩ .
- حسين محمد على : المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة - القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٦ .
- حمدي حسين عفيفي : في خدمة المديرين - القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، سنة ١٩٧٥ .
- رنسيس ليكرت ، ترجمة إبراهيم البرلسي : انماط جديدة في الإدارة - القاهرة : مؤسسة سجل العرب ، سنة ١٩٦٦ .
- زيدان عبد الباقي : قواعد البحث الاجتماعي - القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، سنة ١٩٧٢ .
- سيد محمد الهوارى : الإدارة : الاصول والاسس العلمية - بيروت : مطابع النقرى ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٦٦ .
- سمير محمد حسين : إدارة العلاقات العامة في مصر - القاهرة : دار الشعب ، سنة ١٩٧٥ .

- سمير محمد حسين : بحوث الاعلام : الاسس والمبادئ . القاهرة : دار الشعب ، سنة ١٩٧٦ .
- عبد الباسط محمد حسن : اصول البحث الاجتماعى . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧١ .
- عبد الكريم درويش : اصول الادارة العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٢ .
- على عجوه : الاسس العلمية للملاقات العامة . القاهرة : عالم الكتب . سنة ١٩٧٧ .
- محمد عبد المنعم سلامة : نظم الاتصال والادارة . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، سنة ١٩٧٢ .
- محمد محمد البادى : البنيان الاجتماعى للملاقات العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٨ .